

DA

DA

DA



KOMMISSIONEN FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Bruxelles, den 13.6.2008
KOM(2008) 356 endelig

**RAPPORT FRA KOMMISSIONEN TIL RÅDET, EUROPA-PARLAMENTET, DET
EUROPÆISKE ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVALG OG REGIONSUDVALGET**

**om den eksterne evaluering af Det Europæiske Center for Udvikling af
Erhvervsuddannelse**

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Indledning	3
2.	Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse	3
2.1.	Baggrunden for Cedefop	3
2.2.	Prioriterede mål og aktiviteter.....	3
2.3.	Tidligere evalueringer og undersøgelser	4
2.4.	Finansiering.....	4
3.	Resumé af den eksterne evaluering.....	5
4.	Resultater af de vigtigste evalueringsspørgsmål	5
4.1.	Relevans og komplementaritet.....	5
4.2.	Gennemslagskraft.....	6
4.3.	Effektivitet.....	6
4.4.	Merværdi og virkninger	7
5.	DE VIGTIGSTE ANBEFALINGER I DEN EKSTERNE EVALUERING	8
5.1.	Strategiske områder.....	8
5.2.	Driftsmæssige områder	8
5.3.	Interne ledelsesområder	9
6.	Konklusion	9

1. INDLEDNING

Denne rapport vedrører den eksterne evaluering af Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse, et fællesskabsagentur, som blev oprettet ved Rådets forordning (EØF) nr. 337/75 af 10. februar 1975¹. I henhold til artikel 27, stk. 4, i finansforordningen vedrørende De Europæiske Fællesskabers almindelige budget² og artikel 21, stk. 2, litra b, i gennemførelsesbestemmelserne³ skal Kommissionen evaluere disse aktiviteter regelmæssigt og sende evalueringresultaterne til de administrative tjenester, som afholder udgiften, samt lovgivningsmyndigheden og budgetmyndigheden.

Den eksterne evaluering fandt sted i perioden 2006-2007 og dækkede perioden fra 2001-2006.

Denne rapport er baseret på resultater, konklusioner og anbefalinger i evalueringseksperternes endelige rapport, som kan findes i sin fulde ordlyd, inkl. bilag, på http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm.

2. DET EUROPÆISKE CENTER FOR UDVIKLING AF ERHVERVSUDDANNELSE

2.1. Baggrunden for Cedefop

Cedefop⁴ er Den Europæiske Unions agentur for erhvervsuddannelse, som er beliggende i Thessaloniki⁵ i Grækenland. Cedefop bidrager til Kommissionens, medlemsstaternes og arbejdsmarkedsparternes arbejde med at udforme og gennemføre EU's erhvervsuddannelsespolitik.

Cedefop administreres af en fireleddet bestyrelse med repræsentanter for medlemsstaternes regeringer, arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer og Europa-Kommissionen. Cedefop forvaltes af et direktorat bestående af direktøren og en vicedirektør og har henvend 130 ansatte (faguddannede medarbejdere og støttepersonale). Cedefops samlede årlige budget er på ca. 17 mio. EUR. På Cedefops websted findes mere detaljerede oplysninger (jf. fodnote 4).

2.2. Prioriterede mål og aktiviteter

I tråd med grundforordningen fastlægges Cedefops aktiviteter og prioriterede målsætninger på mellemlang sigt (gældende for 3 år) og i årlige arbejdsprogrammer⁶.

Siden 2000 har Lissabonstrategien medvirket til at skabe en omfattende agenda for erhvervsuddannelse, som er i hastig udvikling. Siden da har Cedefop tilpasset sin strategi for at fokusere på at støtte Europa-Kommissionen, medlemsstaterne og

¹ EFT L 39 af 13.2.1975, s. 1-4.

² Rådets forordning (EF, Euratom) nr. 1525/2007 af 17. december 2007 om ændring af forordning (EF, Euratom) nr. 1605/2002 om finansforordningen vedrørende De Europæiske Fællesskabers almindelige budget.

³ Kommissionens forordning (EF, Euratom) nr. 478/2007 af 23 april 2007 om ændring af forordning nr. (EF, Euratom) 2342/2002 af 23. december 2002.

⁴ Cedefop websted: <http://www.cedefop.europa.eu/>.

⁵ Cedefop blev oprettet i 1975 og oprindeligt med base i Berlin, men i 1995 blev Cedefops hovedkontor flyttet til Thessaloniki.

⁶ De prioriterede mål på mellemlang sigt og de årlige arbejdsprogrammer kan findes på Cedefops websted (jf. fodnote 4).

arbejdsmarkedets parter i bestræbelserne med at udvikle en europæisk erhvervsuddannelsespolitik.

Cedefops strategiske indstilling afspejles i centrets opgaver, som er:

- (1) at tilvejebringe forskningsdokumentation, statistiske data og politiske analyser til støtte for udarbejdelsen af en erhvervsuddannelsespolitik
- (2) at bidrage til et større kendskab til og gensidig læring om erhvervsuddannelsespolitik og –praksis i medlemsstaterne ved at forelægge undersøgelser om udviklinger og løsningsmodeller
- (3) at styrke det europæiske samarbejde på det erhvervsuddannelsespolitiske område ved at tilvejebringe ekspertise i forbindelse med udformning af og støtte til fælles europæiske initiativer og redskaber inden for erhvervsuddannelse
- (4) at gøre erhvervsuddannelse mere synligt og udbrede kendskabet hertil ved hjælp af effektiv kommunikation.

For at nå disse målsætninger gør Cedefop brug af sin interne ekspertise, forskning og kompetencer inden for politikanalyser, dataressourcer og formidlingsredskaber med henblik på at:

- (1) støtte udveksling af information og erfaring samt af god praksis via studiebesøg, netværk, konferencer og seminarer
- (2) tilvejebringe relevant information om nøgleområder til interesserede parter og borgere ved hjælp af elektroniske og trykte publikationer
- (3) inddrage kandidatlandene i EU's erhvervsuddannelsespolitiske samarbejde i tæt samspil med Det Europæiske Erhvervsuddannelsesinstitut (ETF).

Cedefops opgaver er nærmere beskrevet i de årlige arbejdsprogrammer.

2.3. Tidligere evalueringer og undersøgelser

Den eksterne evaluering, der blev afsluttet i 2001⁷, førte til en udtalelse⁸ fra Kommissionen og en handlingsplan for Cedefop⁹.

2.4. Finansiering

Cedefops samlede budget og ressourcer fordeler sig således på de forskellige budgetafsnit:

År	Samlet budget i EUR	Afsnit 1: Personaleudgifter i EUR	Afsnit 2: Administrative udgifter i EUR	Afsnit 3: Driftsudgifter i EUR
2008	17 604.322	10 603.000	1 409 000	5 592 322
2007	17 374.402	9 881.740	1 928 260	5 564 402

⁷ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/final_report_pl_ramboll_en.pdf

⁸ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/annex_position_paper_en.pdf

⁹ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/actionpl_en.pdf

I bilag 2 findes en oversigt over Cedefops budget for evalueringsperioden 2001 – 2006; nærmere oplysninger kan findes i årsregnskaberne på Cedefops websted (jf. fodnote 4).

3. RESUMÉ AF DEN EKSTERNE EVALUERING

Generaldirektoratet for Uddannelse og Kultur (GD EAC) indgik en kontrakt med Ecotec Research and Consulting Ltd.¹⁰ om den eksterne evaluering af Cedefop. Der blev nedsat en styringsgruppe under ledelse af GD EAC med en repræsentant for hver af grupperne i Cedefops bestyrelse og to personalerepræsentanter fra Cedefop. Gruppen skulle bidrage til og følge kontrahentens arbejde.

Evalueringens overordnede mål var:

- At udarbejde en vurdering af relevansen, komplementariteten, effektiviteten, gennemslagskraften, merværdien og virkningen af Cedefops aktiviteter og organisation med henblik på at nå de nøglemål, prioriterede målsætninger og opgaver, som er fastlagt i de politiske retningslinjer for perioden 2001-2006, bl.a. de prioriterede målsætninger på mellemlang sigt og de årlige arbejdsprogrammer.
- At udarbejde nyttige konklusioner og anbefalinger, således at Cedefop kan tage udfordringerne op i de kommende år. Det er især vigtigt med anbefalinger, der kan bidrage til at forbedre Cedefops programmering, ledelse, resultater og produkternes og tjenesternes gennemslagskraft samt ansvarligheden over for budgetmyndigheden og offentligheden generelt. Evalueringen skal være formativ.

De eksterne evalueringseksperter fulgte den fastlagte metode og terminologi for evalueringer i henhold til retningslinjerne¹¹ fra Generaldirektoratet for Budget og anvendte en række forskellige metodeværktøjer. De indsamlede omfattende dokumentation fra udgivelser, politiske dokumenter, internetsøgninger, en undersøgelse af Cedefops aktiviteter og fire dybdegående casestudier. Forud for analysen blev over 100 nøgleaktørers udtalelser nedfældet via interviews og fokusgrupper, og over 650 svarpersoner deltog i to webundersøgelser (nærmere oplysninger i bilag 3 til rapporten).

4. RESULTATER AF DE VIGTIGSTE EVALUERINGSSPØRGSMÅL

Dette afsnit indeholder en sammenfatning af evalueringseksperternes analyser og resultater. Eksperterne konkluderede i store træk, at Cedefop er et relevant og effektivt agentur med en tydelig merværdi. Centret tilbyder en lang række aktiviteter, og i betragtning af forholdet mellem input og output kan Cedefop også betegnes som effektivt.

4.1. Relevans og komplementaritet

Evalueringen er meget positiv, hvad angår Cedefops relevans og komplementaritet. Det bemærkes, at Cedefop ikke blot bidrager til EU's nye erhvervsuddannelsespolitiske agenda, men også påvirker udformningen af agendaen. Cedefop er blevet en aktiv aktør i forbindelse med fremme af den europæiske

¹⁰ Efter en udbudsprocedure fik Ecotec Research and Consulting Ltd. tildelt en rammekontrakt om evaluering af de aktiviteter, der havde relation til GD EAC.

¹¹ "Evaluating EU Activities: A practical guide for the Commission services", Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Budget, juli 2004.

erhvervsuddannelsespolitik på højeste niveau. Evalueringsekspertene vurderer ligeledes, at Cedefop siden oprettelsen har haft en vigtig rolle som "åben kilde" til oplysninger til brug for erhvervsuddannelsessamarbejdet i Fællesskabet som helhed og har opnået stor prestige og synlighed i erhvervsuddannelsessammenhænge i EU.

I evalueringen påpeges det, at selv om Cedefops rolle som "åben kilde" var til fordel for erhvervsuddannelsessamarbejdet, bør Cedefop nu snarere fokusere mere på centrets umiddelbare kreds af interesserede parter, især i forbindelse med udformning af politikker. I evalueringen konstateres det med rette, at disse to aktiviteter ("åben kilde" – støtte til udformning af politikker) ikke kan forenes. Selv om Cedefop i øjeblikket overvejende leverer støtte til udformning af politikker, er mange af aktiviteterne til fordel for erhvervsuddannelsessamarbejdet. Det er ikke et spørgsmål om uforenelighed men snarere om balance, som skal tages i betragtning i strategien.

Det er endvidere evalueringseksperternes opfattelse, at Cedefop spiller en supplerende rolle i forhold til andre agenturer, og at Cedefop er opmærksom på at undgå overlappning og aktivt søger at varetage sine opgaver bedst muligt. I fremtiden vil dette grænseområde med andre agenturer fortsat kræve aktiv ledelse, da Cedefops dobbelte rolle (støtte til udformning af politikker; "åben kilde") vil få stadig større betydning.

4.2. Gennemslagskraft

Cedefop yder en god indsats og tilfredsstillende hovedparten af brugerne og har desuden et godt ry og en stærk profil inden for det europæiske samarbejde om erhvervsuddannelse. Cedefop er en vigtig kilde til rapporter, indsamling og analyse af erhvervsuddannelsesrelaterede oplysninger på EU-niveau og er anerkendt for sin rolle i erhvervsuddannelsesforskning og formidling af oplysninger om erhvervsuddannelse. Evalueringsekspertene fandt ligeledes, at Cedefops aktiviteter indeholder gode muligheder for feedback.

Evalueringen peger på en række af Cedefops stærke og svage punkter. Styrkerne omfatter netværksarbejde, tilskyndelse til peer-learning og tilvejebringelse af sammenlignelige oplysninger. Cedefop skaber merværdi ved at bringe politikere og forskere sammen, især ved at anvende forskningsresultaterne i politisk sammenhæng. Derved skabte Cedefop et betydeligt bidrag til opfølgningen af Københavnprocessen for europæisk samarbejde om erhvervsuddannelse¹², en stor og kompliceret opgave, som blev løst med få midler. Desuden arbejder Cedefop med at forudsige behovet for færdigheder og afhjælper derved en videnskloft på europæisk niveau.

De svage punkter vedrører Cedefops kommunikationsstrategi, som især foregår via webstederne, samt manglen på en veludviklet evalueringskultur. En række aspekter af arbejdet med ReferNet – Cedefops vigtigste informationsnetværk – behøver opmærksomhed. Dette gælder især ReferNets evne til at tilvejebringe informationer, der er valideret af de nationale myndigheder og nøjagtigt afspejler udviklingen på erhvervsuddannelsesområdet og netværkenes synlighed i medlemsstaterne.

4.3. Effektivitet

Arbejdet med at vurdere agenturets effektivitet viste sig at være vanskeligt. Effektiviteten måles ved at se på, hvorledes ressourceinput (personale og penge)

¹² Oplysninger om Københavnprocessen kan findes på: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html.

omdannes til aktivitetsoutput for derved at vurdere udbyttet og de sammenlignelige omkostninger. Evalueringseksperterne kunne ikke videnskabeligt måle effektiviteten på grundlag af de foreliggende indberetninger om økonomiske data og projektoplysninger. Evalueringseksperterne vurderede, at det aktivitetsbaserede budget blev indført ved udgangen af evalueringsperioden, og at de overordnede registrerede resultatindikatorer først blev tilgængelige i 2005, hvorved der kunne foretages en delvis sammenligning mellem 2005 og 2006.

For at opveje de manglende videnskabelige data anvendte evalueringseksperterne en række andre lignende indikatorer til at vurdere Cedefops effektivitet. Eksperterne konkluderede, at omfanget af aktiviteterne ganske enkelt har været enormt, og at Cedefop med rette kan påstå at være effektivt, når man tager forholdet mellem input og output (stort antal aktiviteter og produkter) i betragtning.

Evalueringseksperterne anførte, at enkelte af disse områder allerede var blevet behandlet af det nuværende ledelsesteam, men desværre for sent til at kunne optræde i denne evaluering. Cedefops fulde gennemførelse af et aktivitetsbaseret budget i 2008 betragtes som et vigtigt tiltag for at lette de kommende evalueringsprocesser.

4.4. Merværdi og virkninger

Det hedder i evalueringsrapporten, at Cedefop er et relevant og effektivt agentur med en meget tydelig merværdi. Der findes ganske enkelt intet gyldigt alternativ til det arbejde, Cedefop udfører, og mange af aktiviteterne er uden sidestykke. Ingen anden organisation arbejder så målrettet med en europæisk samling af erfaringer og kompetencer på erhvervsuddannelsesområdet.

I evalueringen bemærkedes en række områder, hvor Cedefop tydeligvis har en positiv indvirkning og skaber merværdi. Aktiviteterne repræsenterer organisationens absolut stærkeste sider, som går ud på:

- At analysere arbejdet med Københavnprocessen om en styrkelse af det europæiske samarbejde om erhvervsuddannelse på et informeret grundlag og udformning af rapporter til ministermøder. Dette førte til, at Cedefop har fået større beføjelser til at overvåge og rapportere om medlemsstaternes arbejde med at gennemføre den europæiske erhvervsuddannelsespolitik.
- At forestå relevant erhvervsuddannelsesforskning med henblik på at fortolke de aktuelle tendenser og tilskynde til en europæisk tilgang til at løse erhvervsuddannelsesmæssige spørgsmål.
- At afhjælpe videnmanglerne ved at tilvejebringe flest mulige analyser af aktuelle og kommende behov for færdigheder i Europa.
- At bidrage til at styrke det europæiske samarbejde ved at stille ekspertise til rådighed til udformning, udvikling og gennemførelse af europæiske værktøjer såsom Europass, den europæiske referenceramme for kvalifikationer (EQF) og det europæiske meritoverførselssystem for erhvervsuddannelse (ECVET).
- At fremme en bedre forståelse og peer-learning ved at bringe folk sammen – fagfolk, forskere og især arbejdsmarkedets parter. I 2006 opfordrede Europa-

Kommissionen Cedefop til at koordinere det nye konsoliderede studiebesøgprogram inden for programmet for livslang læring¹³ fra 2008-2013.

5. DE VIGTIGSTE ANBEFALINGER I DEN EKSTERNE EVALUERING

Dette afsnit omfatter de 16 anbefalinger i evalueringsrapporten. De er opdelt i tre grupper: Strategiske, driftsmæssige og interne ledelsesområder.

5.1. Strategiske områder

- Cedefop bør fortsat søge at reducere omfanget af sine aktiviteter. Centret bør rette sine ressourcer mod færre kerneopgaver og konsolidere ledelsen for at opnå så stærk en ledelse som mulig på tværs af de operationelle områder. De prioriterede målsætninger på mellemlang sigt for perioden 2009-2011, som Cedefop er ved at formulere, er en god anledning til at se på den strategiske balance mellem arbejdet som "åben kilde" og med at bidrage til og støtte gennemførelsen af de prioriterede områder i EU's erhvervsuddannelsespolitik. Med en bedre kommunikationsstrategi vil Cedefop kunne få støtte fra kredsen af interesserede parter og brugerne til mulige strategiske justeringer (anbefaling 2, 3, 4 og 5).
- Cedefop bør anvende sine tydelige og sammenhængende strategiske målsætninger bedre til at gøre sin målorienterede ledelseskultur til en dag-til-dag-praksis, som skal brede sig til hele personalet (anbefaling 1).
- Cedefop bør tage skridt til at oprette en investerings/omstrukturingsfond (inden for de godkendte regler), som skal fordele udviklingsmidler til nye initiativer og dermed bryde ud af nulsumsforløbet med nedskæringer (anbefaling 6).

Under denne overskrift har evalueringsekspertene også formuleret to særlige anbefalinger til Kommissionen, nemlig:

- at bistå Cedefop med at undersøge, hvordan ledelsen kan reagere mere fleksibelt på de strategiske krav, centret står over for (anbefaling 7)
- i samarbejde med de relevante EU-tjenester og -institutioner at undersøge, hvordan man inden for forordningens bestemmelser kan give Cedefop en længere horisont til planlægning af aktiviteterne (anbefaling 8).

5.2. Driftsmæssige områder

- Forskning, rådgivning og støtte til politikudformning: Der skal fokuseres mere på at producere konkrete, rettidige og målrettede produkter til de politiske beslutningstagere. Cedefop står på skillevejen mellem politik og forskning. Dette skal formidles bedre til de mange brugere og interessenter for at lægge vægt på deres særlige rolle i forbindelse med den praktiske anvendelse af den seneste forskning i europæiske erhvervsuddannelsessammenhænge og med at afhjælpe videnmanglerne. Cedefop bør udvikle en "fremsynsproces", hvor man undersøger nye erhvervsuddannelsesrelaterede spørgsmål efter 2010, som kan indgå i udformningen af EU's erhvervsuddannelsespolitiske agenda (anbefaling 12, 13 og 14).

¹³ Rådet for Den Europæiske Union. Europa-Parlamentets og Rådets afgørelse nr. 1720/2006/EF af 15. november 2006 om et handlingsprogram for livslang læring, EUT L 327 af 24.11.2006, s. 45.

- Kommunikation, oplysning og formidling: Cedefops kommunikationsstrategi bør revideres, således at der tages bedre hensyn til interessenternes og målgruppernes behov. Det bør tilstræbes at realisere ReferNets fulde potentiale og udnytte mulighederne i dette netværk til fulde (anbefaling 9 og 10).
- Udveksling og samarbejde: Studiebesøgsprogrammet bør udvides og omdannes til en platform, hvor god praksis i erhvervsuddannelse i hele EU kan identificeres, formidles og udveksles (anbefaling 11).

5.3. Interne ledelsesområder

- De aktivitetsbaserede budgetter bør suppleres med aktivitetsbaserede finansielle rapporter. Dette vil give Cedefop mulighed for nøjagtigt at vurdere de faktiske ressourcer, der anvendes til centrets aktiviteter (i modsætning til de budgetterede ressourcer). Det vil også være en hjælp at kende de offeromkostninger, der er forbundet med de enkelte aktiviteter, når der skal træffes strategiske valg (anbefaling 15).
- For at styrke Cedefops evalueringskultur bør der træffes foranstaltninger for at sikre valuta for pengene og effektivitet (enhedsomkostninger, sammenlignende omkostningsanalyse), således at man regelmæssigt kan gøre status over resultaterne. Dette bør også omfatte muligheden for at rapportere om både virkninger og synlighed (anbefaling 16).

Kommissionen og Cedefop er generelt enige i evalueringseksperternes anbefalinger. Cedefop har begrænsede ressourcer, og det er vigtigt at anvende dem bedst muligt. De mange forskellige interesserede parter (regeringer, arbejdsgiverorganisationer, fagforeninger, Europa-Kommissionen) og de mange brugere (beslutningstagere og fagfolk) gør det vigtigt at finde den rette kombination og balance mellem aktiviteter, der vedrører støtte til udformning af politikker og gennemførelse heraf, og aktiviteter i forbindelse med støtte, i form af "åben kilde", til erhvervsuddannelsesspørgsmål. Kommissionen og Cedefop agter at udarbejde detaljerede handlingsplaner for at følge op på resultaterne og anbefalingerne i den eksterne evaluering.

6. KONKLUSION

Kommissionen er enig i evalueringseksperternes generelt positive evaluering af Cedefops arbejde. Det hedder i evalueringen, at Cedefop har ydet et værdifuldt bidrag til Fællesskabets aktiviteter på erhvervsuddannelsesrådet. Siden 2000 har Lissabonstrategien, arbejdsprogrammet for uddannelse og erhvervsuddannelse 2010, Københavnprocessen og udvidelsen af EU medført drastiske ændringer i rammerne for erhvervsuddannelserne. I evalueringen konstateres det, at Cedefop over de seneste 6 år har arbejdet i et stadig mere komplekst og udfordrende miljø. Det konkluderes, at Cedefop reagerede positivt på disse ændringer og skabte større fleksibilitet, resultater og merværdi.

Cedefop støttede navnlig processen med udformning af politikker ved at bistå ved gennemførelsen af arbejdsprogrammet for uddannelse og erhvervsuddannelse 2010 og ved at overvåge og rapportere om medlemsstaternes fremskridt i forbindelse med gennemførelsen af de prioriterede områder i EU's erhvervsuddannelsespolitik, som blev formuleret i forbindelse med Københavnprocessen. Cedefop bidrog til at styrke det europæiske samarbejde ved at støtte udviklingen af europæiske redskaber såsom Europass og den europæiske referenceramme for kvalifikationer og ved at opfordre til udvekslinger og peer-learning gennem studiebesøgprogrammet.

Evalueringen konkluderer, at Cedefop har en stærk profil, skaber en meget tydelig merværdi og valuta for pengene, og at Cedefop på mange områder er uden sidestykke. *"Ingen anden organisation arbejder så målrettet med en europæisk samling af erfaringer og kompetencer på erhvervsuddannelsesområdet. Evalueringen viser nemlig, at hvis Cedefop ikke fandtes, ville der skulle oprettes en organisation i samme stil."*

I evalueringsperioden 2001 – 2006 gik Cedefop bort fra sin mere traditionelle rolle som "åben kilde" for hele erhvervsuddannelsesområdet til at blive mere proaktiv ved at yde støtte til udviklingen af den europæiske erhvervsuddannelsespolitik. Den strategiske ændring startede i 2002 med Københavnerklæringen, og Maastricht- og Helsingforskommunikéerne satte yderligere skub i arbejdet, som forventes at fortsætte.

Evalueringsekspertene fandt, at bestyrelsen i høj grad støtter Cedefops nye strategi. Et sådant skifte kan kun lykkes, hvis der skabes nye prioriteringer og en omfordeling af ressourcerne til de forskellige aktiviteter, men Cedefop fortsættes dog som "åben kilde" på erhvervsuddannelsesområdet i EU og yder samtidig støtte til udformningen af politikker. Evalueringsekspertene vurderer, at *"dette naturligtvis ikke volder problemer, så længe ressourcerne slår til, og organisationen stadig har de fornødne kvalifikationer til at klare begge opgaver."*

Cedefop forventes dog at yde endnu større støtte til udformningen af politikker og gennemførelsen heraf, og da ressourcerne er begrænsede, er det vigtigt at kanalisere de disponible ressourcer mod færre kerneaktiviteter. Cedefop bør i en vis udstrækning opgive sin rolle som "åben kilde". Dette medfører vanskelige beslutninger om at stoppe aktiviteter, der har selvstændig værdi, men som ikke skaber merværdi for de vigtigste interesserede parter.

Cedefop må omformulere sin informations- og kommunikationsstrategi og de tilhørende tjenester for at give målrettet information til særlige grupper af interesserede parter, der har behov for anderledes information. Det er afgørende, at Cedefop inddrager alle interesserede parter på erhvervsuddannelsesområdet og forklarer formålet med den strategiske ændring til politikorienterede støtteaktiviteter.

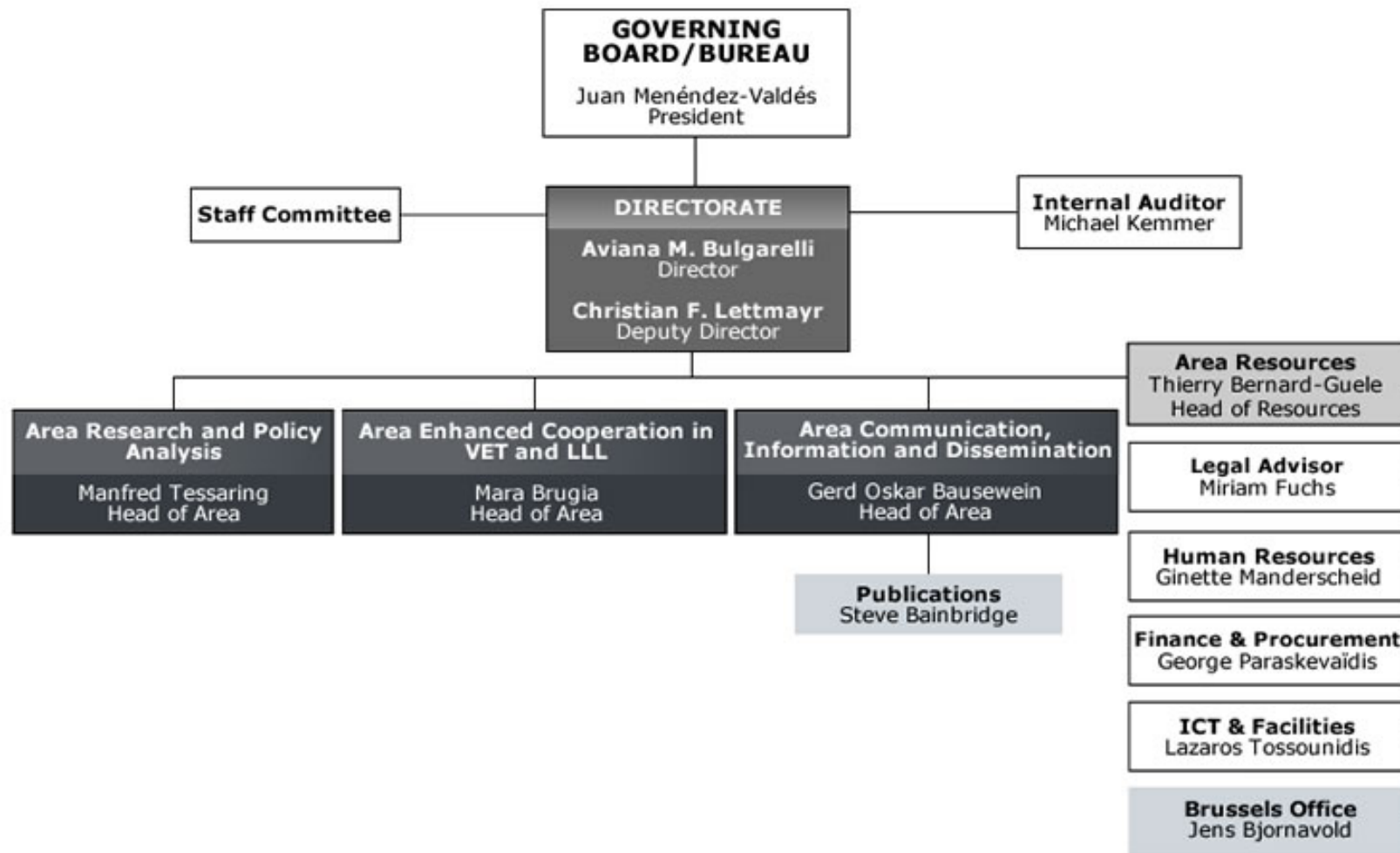
Det er afgørende, at Cedefop fuldt ud gennemfører aktivitetsbaseret budgetførelse i 2008. Dermed gøres forholdet mellem investeringer og resultater for forskellige aktiviteter mere tydeligt, hvilket også gælder deres strategiske værdi for organisationen og interessenterne. Som anbefalet af evalueringsekspertene bør Cedefop undersøge, hvordan dette system kan anvendes til finansiel overvågning og rapportering, således at Cedefop nøjagtigt kan vurdere, hvor mange ressourcer, der faktisk anvendes til centrets aktiviteter (i modsætning til de budgetterede ressourcer). Dette bør suppleres af relevante målelige indikatorer for at gøre det lettere at følge op på de givne målsætninger og for at lette vurderingen af Cedefops betydning inden for dets interventionsområder.

Cedefops ledelse skal fortsat bestræbe sig på at skabe en klar forståelse blandt personalet af den strategiske opgave.

Den eksterne evalueringsrapport indeholder nyttige resultater og anbefalinger til videreudvikling af Cedefop som EU's agentur for erhvervsuddannelse. Den konkrete opfølgning af evalueringens resultater og anbefalinger vil ske på to niveauer:

- Cedefop forelægger bestyrelsen en handlingsplan med en analyse af evalueringens anbefalinger og dertil hørende forslag til indsats. Gennemførelsen af handlingsplanen vil blive overvåget af bestyrelsen.
- Generaldirektoratet for Uddannelse og Kultur udarbejder en handlingsplan, som tager højde for Cedefops handlingsplan og samtidig vedrører de resultater og anbefalinger, der går ud over Cedefops beføjelser, navnlig de anbefalinger, der er henvendt til Kommissionen.

CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



Bilag 2
BUDGETUDVIKLINGEN i 2001-2006

År	EF-tilskud	Indtægter (opført i det endelige budget og faktisk oppebårne)		Udgiftsbevillinger (opført på det endelige budget) pr. afsnit			Udgiftsbevillinger (indgåede og betalte)		Menneskelige ressourcer	
		Opførte indtægter	Oppebårne indtægter	Personale (Afsnit 1)	Administratio n og infrastruktur (Afsnit 2)	Drift (Afsnit 3)	Indgåede forpligtelser	Indgåede betalinger	Stillings- fortegnelse	Personale i alt (pr. 31.12.)
		i 1000 EUR	i 1000 EUR	i 1000 EUR	i 1000 EUR	i 1000 EUR	i 1000 EUR	i 1000 EUR		
2001	B3-1030: 8,5 mio. EUR B3-1031: 4,7 mio. EUR I alt: 13,2 mio. EUR	13 600	13 500	7 500	1 000	5 000	13 500	10 600	81 stillinger	127
2002	B3-1030: 9,2 mio. EUR B3-1031: 4,5 mio. EUR I alt: 13,7 mio. EUR	14 200	12 600	8 100	1 100	5 000	13 900	10 900	83 stillinger	123
2003	B3-1030: 9,4 mio. EUR B3-10: 5,1 mio. EUR I alt: 14,5 mio. EUR	14 700	15 300	8 000	1 200	5 500	15 400	11 300	83 stillinger	125
2004	15 03 01 03: 10 638 mio. EUR 15 03 01 04: 5 162 mio. EUR I alt: 15,8 mio. EUR	16 546	14 466	9 243	1 395	5 958	16 313	12 270	88 stillinger	137
2005	15 03 01 03:	17 093	16 989	9 468	1 372	5 578	15 290	14 381	91 stillinger	123

	10 662 mio. EUR 15 03 01 04: 5 438 mio. EUR I alt: 16,1 mio. EUR									
2006	15 03 01 03: 10 962 mio. EUR 15 03 01 04: 5 438 mio. EUR I alt: 16,4 mio. EUR	17 563	15 313	9 443	1 419	5 978	15 872	13 475	95 stillinger	123

Efter overgangen til et aktivitetsbaseret budget i 2004: 15 03 01 03 erstatter B3-1030; 15 03 01 03 erstatter B3-1031.