

**IT**

**IT**

**IT**



COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE

Bruxelles, 13.6.2008  
COM(2008) 356 definitivo

**RELAZIONE DELLA COMMISSIONE AL CONSIGLIO, AL PARLAMENTO  
EUROPEO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL  
COMITATO DELLE REGIONI**

**sulla valutazione esterna del Centro europeo per lo sviluppo della formazione  
professionale**

## INDICE

1.	Introduzione .....	3
2.	Il centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale .....	3
2.1.	Informazioni di base sul Cedefop .....	3
2.2.	Priorità e attività.....	3
2.3.	Valutazioni, studi e rassegne precedenti .....	4
2.4.	Finanziamento .....	4
3.	Cenni sulla valutazione esterna.....	5
4.	Risposte alle principali questioni sollevate dalla valutazione.....	5
4.1.	Pertinenza e complementarità .....	5
4.2.	Efficacia .....	6
4.3.	Efficienza .....	6
4.4.	Valore aggiunto e impatto.....	7
5.	Principali raccomandazioni della valutazione esterna .....	8
5.1.	Questioni strategiche.....	8
5.2.	Questioni operative .....	8
5.3.	Questioni di gestione interna.....	9
6.	Conclusione.....	9

## 1. INTRODUZIONE

La presente relazione riguarda l'esame esterno cui è stato sottoposto il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop), agenzia comunitaria istituita ai sensi del regolamento 337/75 del Consiglio, del 10 febbraio 1975<sup>1</sup>. L'articolo 27, paragrafo 4 del regolamento finanziario applicabile al bilancio generale delle Comunità europee<sup>2</sup> e l'articolo 21, punto 3, lettera b) delle norme di applicazione<sup>3</sup> precisano che la Commissione deve valutare tali attività a scadenze regolari e comunicare i risultati dell'esame alle amministrazioni incaricate della spesa e alle autorità legislative e di bilancio.

La valutazione esterna, effettuata nel 2006-2007, si riferiva al periodo 2001-2006.

La presente relazione si fonda sui risultati, le conclusioni e le raccomandazioni della relazione finale, presentata dal responsabile della valutazione, ed è disponibile, in versione integrale, completa dei suoi allegati, all'indirizzo che segue:

[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/evalreports/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm).

## 2. IL CENTRO EUROPEO PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

### 2.1. Informazioni di base sul Cedefop

Il Cedefop<sup>4</sup> è l'agenzia dell'Unione europea per l'istruzione e la formazione professionale (IFP); Ha sede a Salonicco<sup>5</sup>, in Grecia. Il Cedefop aiuta la Commissione europea, gli Stati membri e le parti sociali a sviluppare e ad attuare una politica europea nel campo dell'IFP.

Lo amministra un Consiglio d'Amministrazione (CdA) quadripartito, formato da rappresentanti dei governi degli Stati membri, delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori e della Commissione europea. Il Centro è gestito da una direzione, con 1 direttore e 1 vice direttore, coadiuvati da uno staff di 130 persone (personale permanente e ausiliario). Il bilancio complessivo del Cedefop si aggira intorno a 17 milioni di euro all'anno. Informazioni dettagliate sul Cedefop si trovano sul suo sito Web (v. nota 4).

### 2.2. Priorità e attività

Conformemente ai suoi statuti, le priorità e le attività del Cedefop sono definite attraverso priorità a medio termine (valide 3 anni) e programmi di lavoro annuali<sup>6</sup>.

Dal 2000, la strategia di Lisbona stimola una rapida evoluzione per l'istruzione e la formazione professionale (IFP) europea e un più ampio ventaglio di obiettivi. Da allora, il Cedefop ha aggiornato la sua strategia per concentrarsi sul sostegno alla

---

<sup>1</sup> GU L 39 del 13.2.1975, pagg. 1-4.

<sup>2</sup> Regolamento (CE, Euratom) n. 1525/2007 del Consiglio del 17 dicembre 2007 recante modifica del regolamento (CE, Euratom) n. 1605/2002, che stabilisce il regolamento finanziario applicabile al bilancio generale delle Comunità europee.

<sup>3</sup> Regolamento (CE, Euratom) n. 478/2007 della Commissione del 23 aprile 2007, che modifica il regolamento n. 2342/2002 del 23 dicembre 2002.

<sup>4</sup> Sito Web del Cedefop: <http://www.cedefop.europa.eu/>

<sup>5</sup> Istituito nel 1975 e originariamente insediato a Berlino, nel 1995 il Cedefop trasferì la sua sede centrale a Salonicco.

<sup>6</sup> Le priorità a medio termine e i programmi di lavoro annuali si trovano sul sito Web del Cedefop (v. nota 4).

Commissione europea, agli Stati membri e alle parti sociali nell'elaborazione della politica europea nel campo dell'IFP.

L'aggiornamento strategico del Cedefop si riflette nelle priorità che si è dato:

- (1) raccogliere ricerche scientifiche, dati statistici e analisi politiche per aiutare la formulazione delle politiche nel campo dell'IFP;
- (2) incrementare conoscenze e apprendimento reciproco negli Stati membri sugli aspetti pratici e politici dell'IFP, diffondendo sviluppi e opzioni politiche;
- (3) rafforzare la cooperazione europea nell'elaborazione delle politiche sull'IFP grazie a competenze atte a sostenere iniziative comuni europee nell'IFP e a progettarne gli strumenti;
- (4) aumentare la visibilità e la comprensione delle problematiche dell'IFP attraverso un'efficace comunicazione.

A tal fine, il Cedefop usa proprie competenze, propri strumenti di ricerca e di analisi politica, esperienze di collegamento, dati e capacità di diffusione, per:

- (1) favorire la condivisione d'informazioni, di esperienze e di politiche esemplari mediante visite di studio, reti, conferenze e seminari;
- (2) fornire alle parti interessate e ai cittadini informazioni pertinenti sulle questioni d'attualità attraverso pubblicazioni elettroniche e su carta;
- (3) interessare i paesi candidati al quadro politico dell'IFP dell'UE, collaborando strettamente con la Fondazione Europea per la Formazione Professionale (*European Training Foundation - ETF*).

Le attività del Cedefop sono illustrate in dettaglio nei programmi di lavoro annuali.

### **2.3. Valutazioni, studi e rassegne precedenti**

Una valutazione esterna, terminata nel 2001<sup>7</sup>, dette luogo a un documento programmatico della Commissione<sup>8</sup> e a un piano d'azione del Cedefop<sup>9</sup>.

### **2.4. Finanziamento**

Bilancio complessivo del Cedefop e sua ripartizione tra i vari titoli:

Anno	Dotazione complessiva in euro	Titolo 1: Spese di personale in euro	Titolo 2: Spese amministrative in euro	Titolo 3: Spese di funzionamento in euro
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

<sup>7</sup> [http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/final\\_report\\_pl\\_ramboll\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/final_report_pl_ramboll_en.pdf)

<sup>8</sup> [http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/annex\\_position\\_paper\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/annex_position_paper_en.pdf)

<sup>9</sup> [http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/actionpl\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/actionpl_en.pdf)

L'allegato 2 contiene una sintesi del bilancio del Cedefop per il periodo di valutazione 2001-2006; informazioni dettagliate si trovano nei resoconti annuali del Centro, disponibili sul sito Web del Cedefop (v. nota 4).

### **3. CENNI SULLA VALUTAZIONE ESTERNA**

La DG Istruzione e cultura (DG EAC) ha incaricato *Ecotec Research and Consulting Ltd.*<sup>10</sup> di effettuare la valutazione esterna di Cedefop. Un comitato di coordinamento, presieduto dalla DG EAC, composto da 1 rappresentante per ogni gruppo del CdA del Centro e da 2 membri del personale, è stato incaricato di fiancheggiare e seguire i lavori del contraente.

Alla valutazione sono stati assegnati i seguenti obiettivi complessivi:

- valutare la pertinenza, la complementarità, l'efficacia, l'efficienza, il valore aggiunto e gli effetti dell'attività e dell'organizzazione del Cedefop nel perseguire gli obiettivi chiave, le priorità e i compiti definiti nei suoi documenti di indirizzo politico per il 2001-2006 (priorità a medio termine, programmi di lavoro annuali, ecc.);
- trarre insegnamenti e formulare raccomandazioni perché il Cedefop sappia affrontare le sfide dei prossimi anni. Particolarmente importanti erano le raccomandazioni per aiutare il Cedefop a migliorare la programmazione e la gestione, l'efficacia e l'impatto dei suoi prodotti e servizi e la sua affidabilità di fronte all'autorità di bilancio e al grande pubblico. La valutazione aveva insomma un carattere formativo.

Gli esaminatori esterni hanno seguito metodi e terminologia di valutazione prescritti dagli orientamenti della DG Bilancio<sup>11</sup>, hanno usato vari strumenti metodologici e raccolto una vasta documentazione proveniente dalla letteratura, da documenti politici, da ricerche sul Web, da un'indagine sulle attività del Cedefop e da 4 studi approfonditi. Per integrare l'analisi, sono stati raccolti, attraverso interviste e gruppi di studio, i pareri di oltre 100 personaggi chiave e di altri 650 che hanno risposto a 2 indagini Web (v. allegato 3 della relazione).

### **4. RISPOSTE ALLE PRINCIPALI QUESTIONI SOLLEVATE DALLA VALUTAZIONE**

Questa sezione riassume le analisi e i principali risultati cui sono giunti gli esaminatori. Nel complesso, essi ritengono che il Cedefop sia un organismo competente ed efficace con un valore aggiunto dai contorni ben definiti. Poiché fornisce una vasta gamma di attività, tenuto conto del rapporto input/output, il Cedefop si può assolutamente considerare efficiente.

#### **4.1. Pertinenza e complementarità**

La valutazione dà un giudizio molto positivo sulla pertinenza e la complementarità del Cedefop. Da essa emerge che il Cedefop non si limita ad affrontare i problemi politici emergenti nel campo dell'IFP dell'UE ma aiuta anche a indirizzarne lo sviluppo. Il Cedefop è divenuto attivo promotore della politica di IFP dell'UE ai più

---

<sup>10</sup> In seguito a una gara d'appalto con più concorrenti, Ecotec Research and Consulting Ltd si è aggiudicata un contratto quadro della DG EAC per valutare le attività ad essa correlate.

<sup>11</sup> "Valutare le attività dell'UE: guida pratica per i servizi della Commissione", Commissione Europea, Direzione generale del Bilancio, luglio 2004.

alti livelli. Per gli esaminatori, il Cedefop ha anche avuto, fin dalla sua fondazione, un ruolo decisivo come “fonte aperta” di informazione per tutta la comunità dell’IFP e ha acquisito in questo campo una solida reputazione e grande visibilità in tutta Europa.

Tuttavia, anche se il Cedefop ha avuto successo come “fonte aperta” per la comunità dell’IFP in senso lato, deve ora concentrarsi sugli interessi delle parti interessate ad esso più immediatamente vicine, e dedicarsi soprattutto all’elaborazione politica. È vero, e la valutazione lo sottolinea correttamente, che le due attività (“fonte aperta” e sostegno all’elaborazione politica) non sono incompatibili. Ma, sebbene il Centro contribuisca ora in misura maggiore all’elaborazione politica, molte delle sue attività sono al servizio della comunità dell’IFP in senso lato. Non si tratta di una questione di incompatibilità, ma dell’equilibrio che deve caratterizzare la strategia.

Gli esaminatori ritengono inoltre che il Cedefop comprenda di avere un ruolo complementare rispetto ad altre agenzie e sono certi che esso è consapevole della necessità di evitare doppioni e di delimitare chiaramente le rispettive funzioni. Guardando al futuro, e data la crescente importanza del doppio ruolo del Cedefop (“fonte aperta”, sostegno all’elaborazione politica), questa frontiera con altre agenzie continuerà a richiedere un gestione estremamente attenta.

#### **4.2. Efficacia**

Il Cedefop svolge un buon lavoro che soddisfa largamente i suoi utenti; ha un’ottima reputazione; è un “marchio” ben noto in seno all’IFP europea; è apprezzato perché segnala, raccoglie e analizza l’informazione sull’IFP in Europa; è noto come centro di ricerca nell’ambito dell’IFP e di diffusione dell’informazione in questo campo. Gli esaminatori rilevano che l’attività del Cedefop suscita un’eco positiva ovunque.

L’esame mette in luce i punti di forza e punti più deboli del Cedefop. I suoi punti forti sono la capacità di collegare, di incoraggiare l’apprendimento reciproco e di fornire informazioni comparabili. Il più valido contributo del Cedefop consiste nel saper avvicinare politica e ricerca e, soprattutto, nel saper applicare risultati di ricerca a problemi politici. Il Cedefop ha così contribuito efficacemente al seguito dato al processo di Copenaghen a favore della cooperazione europea nell’IFP<sup>12</sup>, compito assai ampio e di grande complessità, portato a termine con successo con poche risorse. Gli strumenti di previsione del Cedefop colmano inoltre lacune di conoscenza a livello europeo.

I punti deboli risiedono nella strategia di comunicazione del Cedefop, come quella mediata dai suoi siti Web, e nella mancanza di un’articolata cultura della verifica. Meritano attenzione anche altri aspetti dell’attività svolta con ReferNet – principale rete d’informazione del Cedefop – in particolare la capacità di tale rete di fornire informazioni convalidate da autorità nazionali che riflettano con precisione gli sviluppi dell’IFP e la visibilità della rete negli Stati membri.

#### **4.3. Efficienza**

Il compito di valutare l’efficienza dell’agenzia è risultato più difficile. Misurare l’efficienza significa esaminare quale output di attività corrisponda a un input di risorse (personale e fondi), stimarne la redditività e i costi comparativi. I dati del rendiconto finanziario relativi al progetto, disponibili allora non permisero agli

---

<sup>12</sup> Sul processo di Copenaghen, cfr: [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html)

esaminatori di misurare scientificamente l'efficienza. Essi constatarono che la formazione del bilancio per attività iniziò a essere effettuata verso la fine del periodo di valutazione e che gli indicatori di prestazione misurati furono disponibili complessivamente per la prima volta solo nel 2005, il che ha permesso osservazioni parziali di comparabilità solo tra il 2005 e il 2006.

Per ovviare alla mancanza di dati scientifici, al fine di valutare il grado di efficienza del Cedefop gli esaminatori sono ricorsi a una serie di approssimazioni. È dato che il livello delle attività è veramente altissimo e che anche il rapporto tra input a output (cioè la vasta gamma di attività e prodotti) è ottimo, il Cedefop ha tutte le ragioni per poter essere definito efficiente.

Gli esaminatori riferiscono che l'attuale direzione ha già tenuto conto di alcuni di questi aspetti, anche se, ai fini della presente valutazione, essi giungono troppo tardi. Quando, nel 2008, il Cedefop avrà attuato compiutamente la formazione del bilancio per attività, avrà fatto un importante passo avanti per facilitare valutazioni future.

#### **4.4. Valore aggiunto e impatto**

Secondo la relazione degli esaminatori, il Cedefop è un'organizzazione con un valore aggiunto molto specifico. Semplicemente non esistono alternative valide a ciò che fa e, per molte delle sue attività, non esiste nemmeno un rivale. Nessun'altro organismo è così specializzato nell'IFP e può dedicarle così vaste esperienze e competenze a livello europeo come quelle di cui esso dispone.

L'esame nomina vari settori in cui il Cedefop ha una risonanza chiaramente positiva e apporta un valore aggiunto. Si tratta di attività che costituiscono i principali punti di forza del Centro, e cioè:

- verificare i progressi del processo di Copenaghen per potenziare la cooperazione europea nell'IFP attraverso l'informazione; produrre relazioni per le riunioni ministeriali. Con ciò, il Cedefop ha un preciso mandato per monitorare i passi avanti effettuati dagli Stati membri nell'attuare la politica europea nel campo dell'IFP;
- raccogliere le ricerche in materia di IFP per interpretare tendenze in atto e incoraggiare un approccio europeo nell'affrontare le questioni di IFP;
- colmare lacune di conoscenza, fornendo analisi indispensabili sull'attuale e futuro fabbisogno di competenze in Europa;
- aiutare a rafforzare la cooperazione europea grazie alla capacità di contribuire a progettare, sviluppare e realizzare strumenti europei come Europass, il Quadro europeo delle qualifiche (*European qualification framework - EQF*) e il Sistema europeo di crediti (*European Credit System for Vocational and Education Training - ECVET*);
- promuovere comprensione e apprendimento reciproco, riunendo professionisti, ricercatori e, soprattutto, parti sociali. Nel 2006, la Commissione europea ha invitato il Cedefop a coordinare il nuovo programma consolidato di visite di



studio nell'ambito del programma di apprendimento permanente<sup>13</sup>, a partire dal periodo 2008-13.

## 5. PRINCIPALI RACCOMANDAZIONI DELLA VALUTAZIONE ESTERNA

Questa sezione passa in rassegna le 16 raccomandazioni emerse dalla valutazione. Sono raggruppate in 3 capitoli: questioni strategiche, questioni operative e questioni di gestione interna.

### 5.1. Questioni strategiche

- Il Cedefop deve trovare il modo di ridurre l'ampiezza del suo portafoglio di attività, concentrare le sue risorse su poche attività centrali e consolidare la sua gestione per massimizzare il suo ruolo di motore in tutti i vari settori operativi. Le priorità a medio termine per il periodo 2009-11, che il Cedefop sta attualmente formulando, offrono l'occasione per occuparsi dell'equilibrio strategico tra attività di "fonte aperta" e di *organo destinato ad aiutare e sostenere l'attuazione delle priorità politiche dell'UE nel campo dell'IFP*. Una politica di comunicazione migliore, farà guadagnare al Cedefop l'appoggio dei suoi utenti e sostenitori in caso di eventuali aggiustamenti strategici (raccomandazioni 2, 3, 4 e 5);
- Il Cedefop dovrà usare in modo più proficuo i suoi chiari e coerenti obiettivi strategici per fare della sua cultura di *management per obiettivi* una pratica quotidiana, condivisa da tutto il personale (raccomandazione 1).
- Esso deve cercare di raccogliere (nell'ambito delle norme attuali) un fondo destinato a investimenti/ristrutturazioni per dedicare risorse a nuovi progetti e uscire dal ciclo "a somma zero" dei tagli di bilancio (raccomandazione 6).

Sotto questa voce, l'esaminatore indirizza anche 2 raccomandazioni specifiche alla Commissione, e cioè di:

- assistere il Cedefop nell'esaminare risposte più flessibili alla domanda di strategia ad esso rivolta (raccomandazione 7);
- esplorare, con i servizi e le istituzioni europee competenti, la possibilità, nell'ambito delle norme vigenti, di dare al Cedefop un orizzonte di progettazione delle sue azioni a più lunga scadenza (raccomandazione 8).

### 5.2. Questioni operative

- Ricerca, consulenza e sostegno politico: occorre porre maggior attenzione alla produzione di materiali concisi, tempestivi e pertinenti per i responsabili politici. Il Cedefop si trova all'intersezione tra la politica e la ricerca. Questo è il segnale che va lanciato alla comunità in senso lato dei suoi utenti e parti interessate per sottolineare il ruolo peculiare che il Centro ha nell'applicare le più recenti ricerche ai problemi dell'IFP dell'UE e nel colmare lacune di conoscenza. Il Cedefop dovrebbe sviluppare una capacità di "previsione" che esplori le questioni di IFP destinate a emergere al di là del 2010, inserendole nello sviluppo del calendario degli impegni di IFP dell'UE (raccomandazioni 12, 13 e 14).

---

<sup>13</sup> Consiglio dell'Unione europea. Decisione del Consiglio che stabilisce un programma d'azione nel campo di apprendimento lungo tutto l'arco della vita (1720/2006/CE). Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 327/45 del 24.11.2006.

- Comunicazione, informazione e diffusione: La strategia di comunicazione del Cedefop va riesaminata per tener maggiormente conto delle esigenze delle parti interessate e dei destinatari. Occorre intervenire per rendere effettivo il potenziale di ReferNet e sfruttare appieno le qualità insite nel modello (raccomandazioni 9 e 10);
- Scambi e cooperazione: il programma delle visite di studio va esteso e trasformato in una piattaforma che identifichi, diffonda e scambi pratiche esemplari nel campo dell'IFP in tutta la UE (raccomandazione 11);

### 5.3. Questioni di gestione interna

- La formazione del bilancio per attività dovrà essere completata da un *rendiconto* finanziario per attività. Ciò permetterà al Cedefop di valutare con esattezza le risorse effettivamente usate per le sue attività (rispetto a quelle *preventivate* nel bilancio). Ciò lo aiuterà inoltre nelle sue scelte strategiche poiché farà emergere il costo d'opportunità di ciascuna attività (raccomandazione 15);
- Per radicare la cultura di valutazione del Cedefop, sarà bene adottare misure di redditività e di efficacia (costi unitari, analisi comparativa dei costi) in modo da tracciare un esame periodico delle prestazioni. Tali misure dovranno includere anche la capacità di descrivere l'impatto e la visibilità delle iniziative (raccomandazione 16).

La Commissione e il Cedefop accettano nel complesso le raccomandazioni espresse dagli esaminatori. Il Centro ha risorse limitate ed è importante utilizzarle nel modo migliore. Data la varietà delle principali parti interessate (governi, organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, Commissione europea) e della comunità degli utenti (dai responsabili politici ai professionisti), è importante dosare e trovare il giusto equilibrio tra attività di appoggio allo sviluppo teorico e pratico dell'azione politica e attività riguardanti l'aiuto dato in quanto "fonte aperta" nel campo dell'IFP. La Commissione e il Cedefop elaboreranno piani d'azione dettagliati per dare seguito ai risultati e alle raccomandazioni della valutazione esterna.

## 6. CONCLUSIONE

La Commissione condivide la valutazione globalmente positiva che gli esaminatori hanno dato del lavoro del Cedefop. Essa ritiene che il Cedefop abbia dato un prezioso contributo alle attività della Comunità nell'IFP. Fin dal 2000, la strategia di Lisbona, "Istruzione e formazione 2010", il processo di Copenhagen e l'allargamento dell'UE hanno profondamente mutato il quadro dell'IFP in Europa. La valutazione riconosce che negli ultimi 6 anni il contesto in cui opera Cedefop è divenuto più complesso e impegnativo e conclude attestando che il Cedefop ha reagito bene e ha aumentato la flessibilità, la capacità d'impatto e il valore aggiunto.

In particolare, il Cedefop ha sostenuto il processo di sviluppo politico contribuendo a realizzare il programma di lavoro "Istruzione e formazione 2010" nonché controllando e riferendo i progressi degli Stati membri nell'attuare le priorità politiche europee di IFP, decise nel processo di Copenhagen. Il Cedefop ha aiutato il rafforzamento della cooperazione europea contribuendo a elaborare strumenti europei come Europass e il Quadro europeo delle qualifiche nonché stimolando gli scambi e l'apprendimento reciproco con il programma delle visite di studio.

La valutazione conclude che il Cedefop ha una forte immagine di marca, è portatore di un preciso valore aggiunto e, in molte attività, non ha praticamente eguali. *“Nessun’altro organismo si dedica specificatamente all’IFP e dispone di così vaste esperienze e capacità a livello europeo in questo campo. Di fatto, è lecito pensare che se il Cedefop non esistesse, si dovrebbe probabilmente inventare un organismo che gli somigli molto.”*

Durante il periodo coperto dalla valutazione (2001-06), il Cedefop ha abbandonato il suo ruolo tradizionale di “fonte aperta” a disposizione di tutta la comunità dell’IFP, per dare un contributo più attivo allo sviluppo della politica di IFP della UE. Questo spostamento strategico, iniziato nel 2002 con la dichiarazione di Copenaghen e accelerato dai comunicati di Maastricht e di Helsinki, è destinato a continuare.

Secondo la valutazione, il CdA sostiene nel complesso il riallineamento strategico del Cedefop. Ma, affinché questo mutamento abbia successo occorre veramente stabilire priorità e reperire risorse, senza che il Cedefop cessi di fungere da “fonte aperta” per l’IFP in Europa, e continui nel contempo a sostenere l’elaborazione politica. Gli esaminatori ritengono che *“ciò naturalmente non rappresenti un problema, a patto che il livello delle risorse possa sostenerlo e che le capacità del Centro coprano entrambe le esigenze”*.

Tuttavia, poiché crescerà il sostegno all’elaborazione e all’attuazione delle politiche e le risorse sono limitate, è importante che il Cedefop concentri le risorse disponibili su poche attività fondamentali. Esso dovrà abbandonare – in parte – il suo ruolo di “fonte aperta”. Si tratta di una scelta dolorosa ma occorre fermare attività che, pur valide in sé, non interessano sostanzialmente le principali parti interessate.

Il Cedefop deve riesaminare la sua strategia d’informazione e di comunicazione, e i relativi servizi, e fornire un’informazione finalizzata a gruppi specifici di parti interessate che richiedono tipi e formati d’informazione diversi. È importante che il Cedefop coinvolga e spieghi alla comunità dell’IFP in senso lato questo riallineamento strategico sulle attività di sostegno legate alla politica.

La piena attuazione da parte del Cedefop della formazione del bilancio per attività nel 2008 è importante per evidenziare e rendere comprensibile la relazione tra investimenti e risultati nelle diverse attività e, quindi, il loro valore strategico per il Centro e le sue parti interessate. Come raccomandato dagli esaminatori, il Cedefop dovrà cercare di usare tale sistema a fini di controllo e di rendiconto finanziario in modo da valutare esattamente le risorse effettivamente assorbite dalle attività (rispetto a quelle preventivate) e dovrà completare tale attività con indicatori pertinenti e misurabili che consentano di monitorare agevolmente scopi e obiettivi e di valutare l’impatto del Centro sulle sue aree d’intervento.

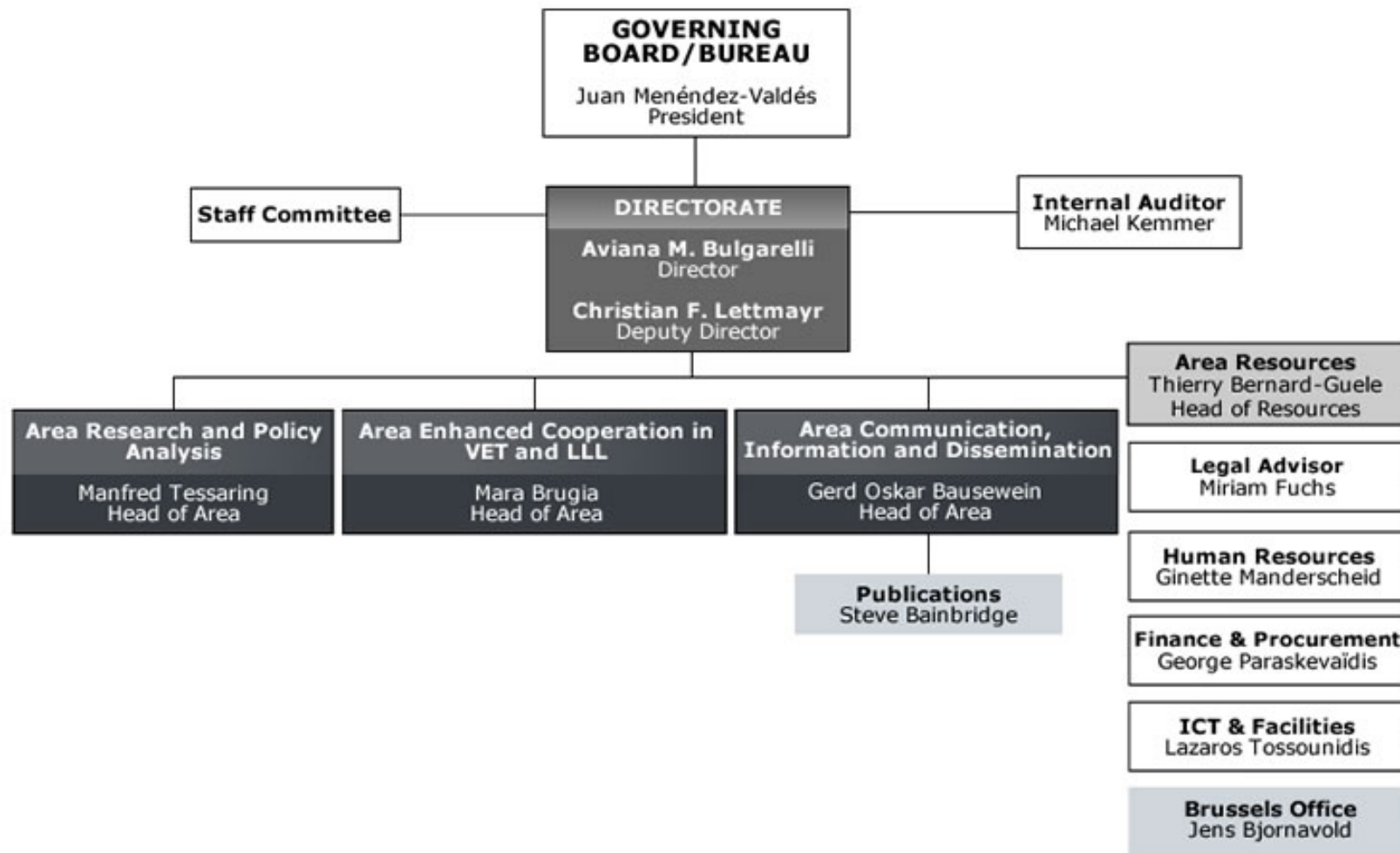
Il management del Cedefop deve continuare lo sforzo per darsi una chiara visione della propria missione strategica, facendola divenire patrimonio di tutto il personale.

Tra i risultati della relazione di valutazione esterna ci sono utili raccomandazioni per il futuro sviluppo del Centro in quanto agenzia UE per l’IFP. Il seguito concreto da darvi avverrà a 2 livelli:

- il Cedefop presenterà al CdA un piano d’azione contenente le proprie analisi e proporrà iniziative nell’ambito delle raccomandazioni. Il piano d’azione sarà attuato sotto il controllo del CdA.

- un piano d'azione elaborato dalla DG EAC, che tiene conto di quello del Cedefop, ma che affronta risultati e raccomandazioni della valutazione al di là delle competenze del Cedefop, in particolare quelle indirizzate alla Commissione.

## CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



**Allegato 2**  
**ANDAMENTO DEL BILANCIO, 2001-2006**

Anno	Sovvenzione Comunitaria	Entrate (iscritte nel bilancio finale ed effettivamente percepite)		Crediti d'impegno (iscritti nel bilancio finale) ripartiti per titolo			Crediti d'impegno (concessi e versati)		Risorse umane	
		Entrate iscritte in migliaia di euro	Entrate percepite in migliaia di euro	Personale (Titolo 1) in migliaia di euro	Amministrazione e infrastruttura (Titolo 2) in migliaia di euro	Funzionamento (Titolo 3) in migliaia di euro	Impegni in migliaia di euro	Versamenti in migliaia di euro	Tabella degli effettivi	Personale totale (al 31.12. dell'anno)
<b>2001</b>	B3-1030: 8,5 Mio EUR B3-1031: 4,7 Mio EUR Totale: 13,2 Mio EUR	13.600	13.500	7.500	1.000	5.000	13.500	10.600	81 posti	127
<b>2002</b>	B3-1030: 9,2 Mio EUR B3-1031: 4,5 Mio EUR Totale: 13,7 Mio EUR	14.200	12.600	8.100	1.100	5.000	13.900	10.900	83 posti	123
<b>2003</b>	B3-1030: 9,4 Mio EUR B3-1031: 5,1 Mio EUR Totale: 14,5 Mio EUR	14.700	15.300	8.000	1.200	5.500	15.400	11.300	83 posti	125
<b>2004</b>	15 03 01 03: 10,638 Mio EUR 15 03 01 04: 5,162 Mio EUR Totale: 15,8 Mio EUR	16.546	14.466	9.243	1.395	5.958	16.313	12.270	88 posti	137

<b>2005</b>	15 03 01 03: 10,662 Mio EUR 15 03 01 04: 5,438 Mio EUR Totale: 16,1 Mio EUR	17.093	16.989	9.468	1.372	5.578	15.290	14.381	91 posti	123
<b>2006</b>	15 03 01 03: 10,962 Mio EUR 15 03 01 04: 5,438 Mio EUR Totale: 16,4 Mio EUR	17.563	15.313	9.443	1.419	5.978	15.872	13.475	95 posti	123

A partire dal bilancio basato sulle attività, nel 2004: 15 03 01 03 sostituisce B3-1030; 15 03 01 04 sostituisce B3-1031