

PT

PT

PT



COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS

Bruxelas, 13.6.2008
COM(2008) 356 final

**RELATÓRIO DA COMISSÃO AO CONSELHO, AO PARLAMENTO EUROPEU, AO
COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS REGIÕES**

**sobre a avaliação externa do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação
Profissional**

ÍNDICE

1.	Introdução	3
2.	O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional	3
2.1.	Contexto	3
2.2.	Prioridades e actividades.....	3
2.3.	Avaliações, análises e estudos anteriores.....	4
2.4.	Financiamento	4
3.	Síntese da avaliação externa.....	5
4.	Conclusões sobre as principais questões da avaliação.....	5
4.1.	Pertinência e complementaridade	6
4.2.	Eficácia.....	6
4.3.	Eficiência.....	7
4.4.	Valor acrescentado e impacto	7
5.	Principais recomendações da avaliação externa	8
5.1.	Questões estratégicas	8
5.2.	Questões operacionais.....	9
5.3.	Questões de gestão interna	9
6.	Conclusão.....	10

1. INTRODUÇÃO

Trata o presente relatório da avaliação externa do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP), uma agência comunitária estabelecida pelo Regulamento n.º 337/75 do Conselho, de 10 de Fevereiro de 1975¹. O n.º 4 do artigo 27.º do Regulamento Financeiro aplicável ao Orçamento Geral das Comunidades Europeias² e o n.º 3, alínea b), do artigo 21.º das normas de execução³ especificam que compete à Comissão avaliar regularmente as actividades desta agência e divulgar os resultados da avaliação junto das entidades responsáveis pela execução da despesa, as entidades legislativas e as autoridades orçamentais.

A avaliação externa foi realizada em 2006-2007 e abrange o período de 2001-2006.

O presente relatório baseia-se nos resultados, conclusões e recomendações do relatório final apresentado pelo avaliador, que se encontra disponível na sua versão integral, incluindo os anexos, no seguinte endereço: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm.

2. O CENTRO EUROPEU PARA O DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

2.1. Contexto

O CEDEFOP⁴ é a agência da União Europeia responsável pelo ensino e formação profissional. Está situado em Salónica⁵, na Grécia. O CEDEFOP assiste a Comissão Europeia, os Estados-Membros e os parceiros sociais no desenvolvimento e aplicação das políticas europeias em matéria de ensino e formação profissional.

É administrado por um Conselho Directivo quadripartido, composto por representantes dos governos dos Estados-Membros, das associações patronais e dos sindicatos, e da Comissão Europeia. A gestão é assegurada por uma direcção, incluindo o director, o director-adjunto e cerca de 130 trabalhadores (profissionais deste domínio e pessoal de apoio). O orçamento global do CEDEFOP ascende a cerca de 17 mil euros por ano. No sítio Web do CEDEFOP pode ser consultada uma informação mais pormenorizada sobre esta agência (ver nota de rodapé 4).

2.2. Prioridades e actividades

Em conformidade com a regulamentação constitutiva, as prioridades e actividades do CEDEFOP são definidas sob a forma de prioridades a médio prazo (válidas por 3 anos) e de programas de trabalho anuais⁶.

Desde 2000 que a Estratégia de Lisboa tem incentivado uma evolução rápida e alargada da agenda europeia em matéria de ensino e formação profissional (VET).

¹ JO L 39 de 13.2.1975, p. 1-4.

² Regulamento (CE, Euratom) n.º 1525/2007 do Conselho, de 17 de Dezembro de 2007, que altera o Regulamento (CE, Euratom) n.º 1605/2002 que institui o Regulamento Financeiro aplicável ao orçamento geral das Comunidades Europeias

³ Regulamento (CE, Euratom) n.º 478/2007 da Comissão, de 23 de Abril de 2007, que altera o Regulamento n.º 2342/2002, de 23 de Dezembro de 2002.

⁴ Sítio Web do CEDEFOP em <http://www.cedefop.europa.eu>.

⁵ Criada em 1975 e localizada originalmente em Berlim, em 1995 a sede do CEDEFOP foi transferida para Salónica.

⁶ As prioridades a médio prazo e os programas de trabalho anuais podem ser consultados no sítio Web do CEDEFOP (ver nota de rodapé 4).

Neste período, o CEDEFOP realinhou a sua estratégia de forma a centrar os seus trabalhos no apoio ao desenvolvimento de políticas europeias neste domínio por parte da Comissão Europeia, dos Estados-Membros e dos parceiros sociais.

Este realinhamento estratégico do CEDEFOP reflecte-se nas suas prioridades:

- (1) basear a elaboração de políticas no domínio do ensino e formação profissional nos dados fornecidos pela investigação, as estatísticas e as análises estratégicas;
- (2) melhorar o conhecimento e reforçar a aprendizagem mútua de políticas e práticas de ensino e formação profissional nos Estados-Membros, divulgando as opções políticas e os progressos registados;
- (3) reforçar a cooperação europeia no desenvolvimento de políticas de ensino e formação profissional, dando assistência técnica para a preparação e realização de iniciativas e ferramentas europeias comuns neste domínio;
- (4) melhorar a visibilidade e a compreensão das questões relativas ao ensino e formação profissional através de estratégias eficazes de comunicação.

Para cumprir estes objectivos, o CEDEFOP utiliza as suas capacidades internas, seja em matéria de recursos técnicos, de investigação e de análise estratégica, seja a sua experiência na criação de redes, os seus recursos informativos e meios de divulgação, com vista a:

- (1) apoiar a troca de informação e de experiências, e a partilha de políticas adequadas, através de visitas de estudo, redes, conferências e seminários;
- (2) facultar às partes interessadas e aos cidadãos informação relevante sobre questões-chave através de publicações electrónicas e em papel;
- (3) envolver os países candidatos no quadro político europeu do ensino e formação profissional, trabalhando em colaboração estreita com a Fundação Europeia para a Formação (ETF).

As actividades do CEDEFOP são apresentadas detalhadamente nos seus programas de trabalho anuais.

2.3. Avaliações, análises e estudos anteriores

Foi realizada uma avaliação externa em 2001⁷, que esteve na origem de uma posição escrita da Comissão⁸ e de um plano de acção do CEDEFOP⁹.

2.4. Financiamento

Orçamento global do CEDEFOP e sua repartição pelas diferentes rubricas:

Ano	Orçamento global em euros	Título 1: Despesas de pessoal em euros	Título 2: Despesas administrativas em euros	Título 3: Despesas de funcionamento em euros
-----	---------------------------	--	---	--

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/final_report_pl_ramboll_en.pdf

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

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

O anexo 2 inclui uma análise geral do orçamento do CEDEFOP para o período de avaliação 2001-2006; uma informação mais pormenorizada figura nas contas anuais do CEDEFOP, disponíveis no respectivo sítio Web (ver nota de rodapé 4).

3. SÍNTESE DA AVALIAÇÃO EXTERNA

A DG Educação e Cultura (DG EAC) contratou a Ecotec Research and Consulting Ltd¹⁰ para realizar a avaliação externa do CEDEFOP. Foi criado um grupo, presidido pela DG EAC e composto por um representante de cada um dos diferentes grupos do Conselho Directivo do CEDEFOP e dois membros do pessoal do CEDEFOP, para apoiar e acompanhar o trabalho desenvolvido pela entidade contratada.

Foram acordados os seguintes objectivos gerais para a avaliação:

- avaliação da pertinência, complementaridade, eficácia, eficiência, valor acrescentado e impacto das actividades e organização do CEDEFOP na realização dos objectivos-chave, prioridades e tarefas definidos nos documentos de orientação para 2001-2006 (prioridades a médio prazo, programas de trabalho anuais, etc.);
- retirar ensinamentos do período considerado e formular recomendações susceptíveis de ajudar o CEDEFOP a enfrentar os desafios dos próximos anos. Em especial, formular recomendações para ajudar a melhorar a programação, gestão, desempenho e impacto dos produtos e serviços do CEDEFOP, e reforçar a sua responsabilização perante a autoridade orçamental e o público em geral. A avaliação deveria ter um carácter formativo.

Os avaliadores externos seguiram a metodologia e a terminologia estabelecidas para a avaliação nas orientações da DG Orçamento¹¹ e utilizaram várias ferramentas metodológicas. Recolheram uma ampla informação baseada em literatura científica, documentos estratégicos, pesquisas na Web, um inquérito sobre as actividades do CEDEFOP e quatro estudos de caso aprofundados. Para apoiar esta análise, foi recolhida a opinião de mais de 100 actores-chave através da realização de entrevistas e da sua participação em grupos de reflexão, e de mais de 650 indivíduos através de dois inquéritos realizados na Web (ver detalhes no anexo 3 do relatório).

4. CONCLUSÕES SOBRE AS PRINCIPAIS QUESTÕES DA AVALIAÇÃO

Esta parte resume as principais considerações e conclusões do avaliador. De um modo geral, o avaliador considera que o CEDEFOP é uma organização importante e eficaz, com um valor acrescentado claro e único. Tendo em conta a grande variedade de actividades e a relação entre os recursos investidos («inputs») e os resultados

¹⁰ Na sequência de um concurso público, foi adjudicado um contrato-quadro à Ecotec Research and Consulting Ltd para avaliação de acções conexas da DG EAC.

¹¹ «Evaluating EU Activities: A practical guide for the Commission services», Comissão Europeia, Direcção-Geral do Orçamento, Julho de 2004.

obtidos («outputs»), o CEDEFOP também se pode considerar uma organização eficiente.

4.1. Pertinência e complementaridade

A avaliação reconhece claramente a pertinência e complementaridade do CEDEFOP. Salienta o facto de o CEDEFOP não responder unicamente às novas políticas europeias no domínio do ensino e formação profissional, mas ajudar igualmente a influenciar o seu desenvolvimento. O CEDEFOP tornou-se um promotor activo e ao mais alto nível das políticas de ensino e formação profissional. Além disso, o avaliador considera que o CEDEFOP tem desempenhado, desde o início, um papel determinante enquanto fonte aberta de informação para a comunidade VET em geral, tendo adquirido um forte prestígio e visibilidade junto dessa comunidade na Europa.

A avaliação realça que, embora o CEDEFOP tenha desempenhado esse papel com sucesso, pode ter chegado o momento de o CEDEFOP centrar os seus esforços nos interesses dos seus principais interessados e, em particular, no desenvolvimento de políticas. A avaliação refere com razão que as duas tarefas (fonte aberta de informação e apoio ao desenvolvimento de políticas) não são incompatíveis. Embora o CEDEFOP dê agora mais apoio ao desenvolvimento de políticas, muitas das suas actividades visam a comunidade VET em geral. Não se trata portanto de uma questão de incompatibilidade, mas de equilíbrio, que importa assegurar ao planear as diferentes actividades.

Na opinião do avaliador, o CEDEFOP tem tido igualmente um papel de complementaridade com as outras agências e existem indícios de que está consciente da necessidade de evitar qualquer duplicação de esforços e de tomar medidas activas para clarificar as funções de cada entidade. No futuro, e perante a importância crescente do duplo papel do CEDEFOP (apoio ao desenvolvimento de políticas e fonte aberta de informação), a definição da «fronteira» entre o CEDEFOP e as outras agências continuará a exigir uma gestão activa.

4.2. Eficácia

O CEDEFOP tem desenvolvido um bom trabalho, satisfazendo as necessidades da maioria dos seus utilizadores e promovendo o prestígio e uma forte imagem de marca da organização junto da comunidade VET europeia. Segundo o avaliador, as actividades do CEDEFOP têm tido reacções positivas a todos os níveis.

A avaliação identifica alguns pontos fortes e algumas fraquezas do CEDEFOP. Os pontos fortes incluem a criação de redes, a promoção da aprendizagem pelos pares e a divulgação de informação comparável. Grande parte do valor acrescentado do CEDEFOP resulta da sua capacidade de conciliar política e investigação, em particular ao aplicar os resultados da investigação à elaboração de políticas. Essa capacidade permitiu ao CEDEFOP dar um contributo efectivo para o seguimento do Processo de Copenhaga, que foi estabelecido para a cooperação europeia no domínio do ensino e formação profissional¹², uma tarefa de grande envergadura e complexidade que cumpriu com êxito, não obstante os poucos recursos. Além disso, a capacidade de previsão do CEDEFOP em matéria de competências preenche uma lacuna de conhecimento a nível europeu.

¹² Informação sobre o Processo da Copenhaga em http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html.

As fraquezas do CEDEFOP encontram-se na sua estratégia de comunicação, em particular nos seus sítios Web, e na ausência de uma cultura de avaliação suficientemente desenvolvida. Alguns aspectos do trabalho desenvolvido com a ReferNet – a principal rede de divulgação de informação do CEDEFOP – requerem igualmente atenção, em particular a sua capacidade de fornecer uma informação validada pelas autoridades nacionais que reflecta com rigor os desenvolvimentos verificados no domínio do ensino e formação profissional, e a visibilidade da rede nos Estados-Membros.

4.3. Eficiência

Avaliar a eficiência da agência revelou-se uma tarefa mais difícil. Para aferir a eficiência, é necessário analisar de que forma os recursos investidos (humanos e financeiros) foram transformados em resultados das actividades realizadas, estimar a rentabilidade e os custos comparativos. Os dados financeiros e os relatórios dos projectos disponíveis não permitiram uma aferição científica da eficiência por parte do avaliador. Segundo o avaliador, a orçamentação baseada em actividades só começou a ser utilizada no final do período de avaliação e a os indicadores de desempenho só começaram a ser utilizados na sua totalidade em 2005, tendo sido apenas possível efectuar análises comparativas parciais entre 2005 e 2006.

Para compensar a falta de dados científicos, os avaliadores recorreram a medidas alternativas para avaliar o grau de eficiência de CEDEFOP. Na sua opinião, a amplitude de actividades foi simplesmente enorme e, considerando a relação recursos/resultados (grande variedade de actividades e produtos), o CEDEFOP tem boas razões para se considerar uma organização eficiente.

O avaliador refere que algumas destas questões já estavam a ser analisadas pela actual equipa de gestão, embora fosse demasiado tarde para poder considerar este aspecto na presente avaliação. A plena utilização da orçamentação baseada em actividades pelo CEDEFOP em 2008 é considerada um passo importante para facilitar os futuros exercícios de avaliação.

4.4. Valor acrescentado e impacto

De acordo com o relatório do avaliador, o CEDEFOP é uma organização com um valor acrescentado muito especial. Simplesmente, não existem alternativas válidas para aquilo que faz e, para muitas das suas actividades, não existe uma entidade correspondente óbvia. Nenhuma outra organização trata da mesma forma as questões relativas ao ensino e formação profissional e beneficia de uma experiência e competência à escala europeia neste domínio.

O avaliador realçou várias áreas em que o CEDEFOP teve claramente um impacto positivo e em que trouxe um valor acrescentado. Essas actividades representam os pontos fortes da organização, a saber:

- analisar, com base numa informação adequada, os progressos registados no âmbito do processo de Copenhaga para melhorar a cooperação europeia no domínio do ensino e formação profissional, e elaborar relatórios destinados às reuniões ministeriais. Isto motivou a atribuição de novos poderes ao CEDEFOP, competindo-lhe agora acompanhar e comunicar os progressos realizados nos Estados-Membros em matéria de aplicação das políticas europeias no domínio do ensino e formação profissional;

- reunir a investigação mais importante sobre o ensino e formação profissional, para interpretar as tendências actuais e incentivar uma abordagem europeia para a resolução das questões neste domínio;
- promover o conhecimento fornecendo uma análise indispensável das necessidades actuais e futuras em matéria de competências na Europa;
- ajudar a reforçar a cooperação europeia, fornecendo a especialização necessária para ajudar a projectar, desenvolver e aplicar ferramentas europeias como o Europass, o Quadro de Qualificação Europeu (QE) e o Sistema Europeu de Créditos (ECVET), e
- promover o entendimento e a aprendizagem pelos pares, aproximando as pessoas – os profissionais, os investigadores e, especialmente, os parceiros sociais. Em 2006, a Comissão Europeia convidou o CEDEFOP para coordenar o novo programa consolidado de visitas de estudo do programa «Aprendizagem ao Longo da Vida»¹³, a partir de 2008-2013.

5. PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES DA AVALIAÇÃO EXTERNA

Fornece-se, de seguida, uma apresentação geral das 16 recomendações formuladas na avaliação. Encontram-se agrupadas em três áreas principais: questões estratégicas, questões operacionais e questões de gestão interna.

5.1. Questões estratégicas

- O CEDEFOP deve continuar a procurar formas de limitar a variedade de actividades desenvolvidas. Deve centrar os seus recursos num número mais reduzido de actividades essenciais e consolidar a sua gestão de forma a potenciar um papel precursor em todas as suas áreas operacionais. As prioridades a médio prazo para 2009-2011, identificadas presentemente pelo CEDEFOP, constituem uma boa oportunidade para estabelecer um equilíbrio estratégico entre as actividades realizadas enquanto fonte aberta de informação e o apoio à definição das prioridades políticas europeias no domínio do ensino e formação profissional. Uma política de comunicação mais adequada ajudará o CEDEFOP a obter o apoio das partes interessadas e dos seus utilizadores tendo em vista um eventual reajustamento dessa estratégia. (recomendações 2, 3, 4 e 5);
- O CEDEFOP deve utilizar melhor os seus objectivos estratégicos, que são claros e coerentes, de forma a tornar a sua cultura de gestão baseada em objectivos uma prática quotidiana, com efeitos em todo o pessoal (recomendação 1).
- O CEDEFOP deve procurar constituir um fundo de investimento/reestruturação (tendo em conta as regras aplicáveis), para apoiar o desenvolvimento de novos projectos e contrariar a actual situação de não evolução orçamental (recomendação 6).

Nesta área, o avaliador faz igualmente duas recomendações específicas à Comissão, a saber:

¹³ Decisão n.º 1720/2006/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de Novembro de 2006, que estabelece um programa de acção no domínio da aprendizagem ao longo da vida, JO L 327 de 24.11.2006, p. 45.

- ajudar o CEDEFOP a responder de forma mais flexível às exigências estratégicas que lhe são colocadas (recomendação 7);
- explorar a possibilidade de planear as acções do CEDEFOP a mais longo prazo, em conjunto com as instituições e os serviços europeus relevantes e tendo em conta a regulamentação aplicável (recomendação 8).

5.2. Questões operacionais

- Investigação, aconselhamento e apoio à elaboração de políticas: deve ser dada mais atenção à produção e à transmissão de resultados concisos, atempados e específicos aos decisores políticos. O CEDEFOP serve de ponte entre a política e a investigação. Este aspecto deve ser divulgado junto dos seus utilizadores e das partes interessadas, de forma a realçar o papel único do CEDEFOP quer na aplicação dos resultados mais recentes da investigação às questões europeias relacionadas com o ensino e a formação profissional, quer na promoção do conhecimento sobre este domínio. O CEDEFOP deve desenvolver a sua capacidade de previsão, explorando as novas questões que irão surgir após 2010 em matéria de ensino e formação profissional, e contribuir para a definição da agenda europeia neste domínio (recomendações 12, 13 e 14).
- Comunicação, informação e divulgação: a estratégia de comunicação do CEDEFOP deve ser revista de forma a considerar mais adequadamente as necessidades das partes interessadas e dos grupos-alvo. Devem ser tomadas medidas para explorar todo o potencial da ReferNet e beneficiar plenamente das suas qualidades (recomendações 9 e 10).
- Intercâmbio e cooperação: o programa de visitas de estudo deve ser alargado e desenvolvido de forma a servir de plataforma, para identificar, divulgar e trocar boas práticas no domínio do ensino e formação profissional em toda a UE (recomendação 11).

5.3. Questões de gestão interna

- A orçamentação baseada em actividades deve ser complementada através da apresentação de relatórios financeiros baseados igualmente em actividades. Isto permitirá ao CEDEFOP avaliar com maior exactidão os recursos efectivamente utilizados para realizar as suas actividades (em comparação com os recursos orçamentados). Ajudará igualmente a fazer escolhas estratégicas na medida em que será possível saber o custo de oportunidade de cada actividade (recomendação 15);
- Para reforçar a cultura de avaliação no CEDEFOP, devem ser tomadas medidas que permitam determinar a rentabilidade e a eficácia das actividades (custos unitários, análises comparativas dos custos) e avaliar periodicamente o seu desempenho. Essa avaliação deve poder considerar tanto o impacto como a visibilidade das actividades (recomendação 16).

De um modo geral, a Comissão e o CEDEFOP aceitam as recomendações formuladas pelo avaliador. O CEDEFOP dispõe de recursos limitados e é importante utilizá-los da melhor forma possível. Dada a diversidade que caracteriza os principais interessados (governos, associações patronais, sindicatos e Comissão Europeia) e os seus utilizadores (dos decisores políticos aos profissionais), é importante garantir uma boa combinação e um bom equilíbrio entre as actividades de apoio ao desenvolvimento e aplicação de políticas e as actividades de apoio que funcionam

enquanto fonte aberta de informação sobre as questões ligadas ao ensino e formação profissional. A Comissão e o CEDEFOP estabelecerão planos de acção detalhados para o acompanhamento da aplicação das conclusões e recomendações da avaliação externa.

6. CONCLUSÃO

A Comissão concorda com a avaliação globalmente positiva atribuída pelo avaliador ao trabalho desenvolvido pelo CEDEFOP. Considera que o CEDEFOP deu um contributo valioso para o desenvolvimento das actividades comunitárias no domínio do ensino e da formação profissional. Desde 2000, a Estratégia de Lisboa, o programa «Educação e Formação para 2010», o Processo de Copenhaga e o alargamento da UE mudaram radicalmente o contexto europeu do ensino e formação profissional. O avaliador reconhece que, nos últimos 6 anos, o CEDEFOP tem enfrentado um contexto cada vez mais complexo e exigente. Conclui realçando a capacidade de resposta do CEDEFOP, que deu provas de uma maior flexibilidade e conseguiu reforçar o impacto e valor acrescentado das suas actividades.

Em particular, o CEDEFOP tem apoiado o desenvolvimento de políticas, ajudando a aplicar o programa «Educação e Formação para 2010» e contribuindo para a avaliação e informação sobre os progressos registados nos Estados-Membros na aplicação das prioridades políticas fixadas no âmbito do Processo de Copenhaga para o ensino e formação profissional. O CEDEFOP tem ajudado a reforçar a cooperação europeia, contribuindo para o desenvolvimento de ferramentas europeias como o Europass e o Quadro Europeu de Qualificações, e incentivando os intercâmbios e a aprendizagem pelos pares através do programa de visitas de estudo.

O avaliador conclui que o CEDEFOP tem uma forte imagem de marca, consegue gerar um valor acrescentado único e, para muitas actividades, não existe uma entidade correspondente óbvia. *«Nenhuma outra organização trata da mesma forma do ensino e formação profissional e beneficia de uma experiência e competência à escala europeia neste domínio. Efectivamente, existe a forte convicção de que, se o CEDEFOP não existisse, teria provavelmente de ser inventada outra organização muito semelhante.»*

Durante o período de avaliação (2001-2006), o CEDEFOP afastou-se do seu papel mais tradicional de fonte aberta de informação acessível a toda a comunidade VET, para se tornar mais proactiva e apoiar o desenvolvimento das políticas relacionadas com o ensino e formação profissional. Esta mudança estratégica começou em 2002 com a Declaração de Copenhaga, intensificou-se com os comunicados de Maastricht e de Helsínquia e deverá prosseguir.

Na opinião do avaliador, o Conselho Directivo tem apoiado claramente esse realinhamento estratégico do CEDEFOP. Contudo, para que essa mudança tenha sucesso, é necessário estabelecer prioridades e garantir os recursos necessários: mesmo que o CEDEFOP continue a servir de fonte aberta de informação para o ensino e formação profissional na Europa, pode simultaneamente procurar realizar a sua missão política. O avaliador considera que *«essa mudança não coloca nenhum problema, desde que o nível de recursos possa sustentá-la e as competências disponíveis na organização possam realizar ambos os objectivos»*.

Todavia, uma vez que o CEDEFOP deverá dar um apoio ainda maior ao desenvolvimento e a aplicação de políticas e os recursos são limitados, é importante

centrar os recursos disponíveis num menor número de actividades principais. O CEDEFOP deve afastar-se – em certa medida – do seu papel de fonte aberta de informação. Isto significa ter de efectuar escolhas dolorosas sobre a cessação de actividades que possuem um valor próprio, mas que não têm um valor acrescentado significativo para os principais interessados.

O CEDEFOP precisa de rever a sua estratégia e os seus serviços de informação e comunicação, de forma a canalizar a informação para grupos específicos de interessados que requerem a utilização de diferentes tipos e formatos. É importante que o CEDEFOP envolva e explique a toda a comunidade VET em que consiste o realinhamento estratégico da organização a favor das actividades de apoio ao desenvolvimento de políticas.

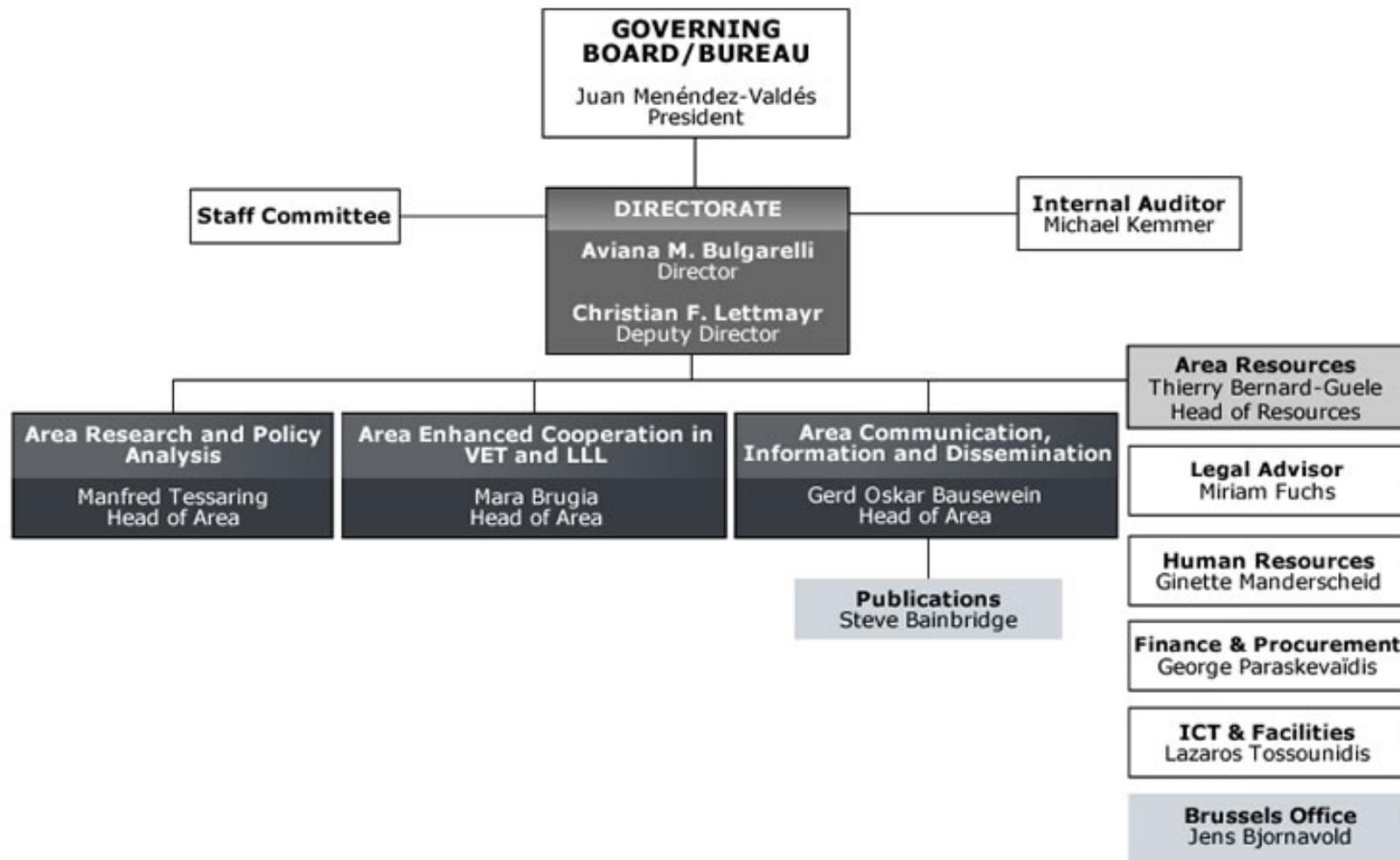
A plena utilização do sistema de orçamentação baseado em actividades em 2008 pelo CEDEFOP representa um passo importante no sentido de tornar mais visível e clarificar a relação entre os recursos investidos e os resultados alcançados pelas diferentes actividades e, dessa forma, compreender o seu valor estratégico para a organização e as partes interessadas. Como recomendado pelo avaliador, o CEDEFOP deve encontrar formas de utilizar esse sistema para acompanhar e elaborar relatórios financeiros, de forma a avaliar com rigor os recursos efectivamente utilizados para a realização das actividades (em comparação com os recursos orçamentados). Isto deve ser complementado através de indicadores mensuráveis pertinentes que facilitem o acompanhamento dos objectivos e metas e ajudem a avaliar o impacto do CEDEFOP nos seus domínios de intervenção.

A gestão do CEDEFOP deve prosseguir os esforços realizados para estabelecer uma visão clara, informando todo o pessoal da organização sobre a sua missão estratégica.

O relatório de avaliação externa fornece diversas conclusões e recomendações úteis para o desenvolvimento futuro do CEDEFOP enquanto agência da UE para o ensino e a formação profissional. A aplicação prática dessas conclusões e recomendações será assegurada a dois níveis:

- um plano de acção apresentado pelo CEDEFOP ao seu Conselho Directivo, apresentando uma análise geral da situação e as acções propostas para as recomendações da avaliação. A execução do plano de acção será controlada pelo Conselho Directivo;
- e um plano de acção elaborado pela DG EAC, tendo em conta o plano de acção do CEDEFOP, mas abordando as conclusões e recomendações da avaliação que vão além das competências do CEDEFOP, em particular as dirigidas à Comissão.

CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



Anexo 2
EVOLUÇÃO ORÇAMENTAL 2001-2006

Ano	Subvenção comunitária	Receita (prevista no orçamento final e efectivamente realizada)		Dotações para despesas (previstas no orçamento final) por título			Dotações para despesas (autorizadas e pagas)		Recursos humanos	
		Receita prevista em 1000 €	Receita realizada em 1000 €	Pessoal (Título 1) em 1000 €	Administração e infra-estrutura (Título 2) em 1000 €	Operações (Título 3) em 1000 €	Dotações autorizadas em 1000 €	Dotações pagas em 1000 €	Quadro do pessoal	N.º total de trabalhadores (em 31.12 de cada ano)
2001	B3-1030: 8,5 m€ B3-1031: 4,7 m€ Total: 13,2 m€	13.600	13.500	7.500	1.000	5.000	13.500	10.600	81 postos	127
2002	B3-1030: 9,2m€ B3-1031: 4,5 m€ Total: 13,7 m€	14.200	12.600	8.100	1.100	5.000	13.900	10.900	83 postos	123
2003	B3-1030: 9,4 m€ B3-1031:5,1 m€ Total: 14,5 m€	14.700	15.300	8.000	1.200	5.500	15.400	11.300	83 postos	125
2004	15 03 01 03: 10,638 m€ 15 03 01 04: 5,162 m€ Total: 15,8 m€	16.546	14.466	9.243	1.395	5.958	16.313	12.270	88 postos	137
2005	15 03 01 03: 10,662 m€ 15 03 01 04: 5,438 m€ Total: 16,1 m€	17.093	16.989	9.468	1.372	5.578	15.290	14.381	91 postos	123
2006	15 03 01 03: 10,962 m€ 15 03 01 04: 5,438 m€ Total: 16,4 m€	17.563	15.313	9.443	1.419	5.978	15.872	13.475	95 postos	123

Desde a passagem ao sistema de orçamentação baseado em actividades em 2004: 15 03 01 03 substitui B3-1030; 15 03 01 04 substitui B3-1031.