

SV

SV

SV



EUROPEISKA GEMENSKAPERNAS KOMMISSION

Bryssel den 13.6.2008
KOM(2008) 356 slutlig

**RAPPORT FRÅN KOMMISSIONEN TILL RÅDET, EUROPEISKA
PARLAMENTET, EUROPEISKA EKONOMISKA OCH SOCIALA KOMMITTÉN
OCH REGIONKOMMITTÉN**

om den externa utvärderingen av Europeiskt centrum för utveckling av yrkesutbildning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning	3
2.	Europeiskt centrum för utveckling av yrkesutbildning.....	3
2.1.	Bakgrund	3
2.2.	Prioriteringar och verksamhet	3
2.3.	Tidigare utvärderingar, undersökningar och granskningar	4
2.4.	Finansiering.....	4
3.	Sammanfattning av genomförandet av den externa utvärderingen.....	5
4.	Resultat för de huvudsakliga frågor som utvärderades	5
4.1.	Relevans och komplementaritet	5
4.2.	Effektivitet.....	6
4.3.	Ändamålsenlighet.....	6
4.4.	Mervärde och inverkan	7
5.	HUVUDSAKLIGA REKOMMENDATIONER I DEN EXTERNA UTVÄRDERINGEN.....	8
5.1.	Strategiska frågor	8
5.2.	Operativa frågor	8
5.3.	Frågor som rör den interna ledningen	9
6.	Sammanfattning	9

1. INLEDNING

Den här rapporten handlar om en extern utvärdering av Europeiskt centrum för utveckling av yrkesutbildning (Cedefop), ett gemenskapsorgan som inrättades genom rådets förordning 337/75 av den 10 februari 1975.¹ I artikel 27.4 i budgetförordningen för Europeiska gemenskapernas allmänna budget² och artikel 21.3b i genomförandebestämmelserna³ anges att kommissionen regelbundet ska utvärdera sådan verksamhet och ska lämna utvärderingarna till de avdelningar som ansvarar för utgiften liksom till den lagstiftande myndigheten och budgetmyndigheten.

Den externa utvärderingen genomfördes 2006–2007 och täcker perioden 2001–2006.

Den här rapporten har sammanställts på grundval av resultaten, slutsatserna och rekommendationerna i slutrapporten från utvärderingen, vilken i sin helhet, inklusive bilagor, finns på adressen http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm.

2. EUROPEISKT CENTRUM FÖR UTVECKLING AV YRKESUTBILDNING

2.1. Bakgrund

Cedefop⁴ är Europeiska unionens organ för yrkesutbildning och har sitt säte i Thessaloniki,⁵ Grekland. Cedefop bistår Europeiska kommissionen, medlemsstaterna och arbetsmarknadsparterna med att utveckla och genomföra EU:s yrkesutbildningspolitik.

Cedefop leds av en styrelse, som består av företrädare för fyra parter: medlemsstaternas regeringar, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och Europeiska kommissionen. Vidare leds Cedefop av ett direktorat, som består av en direktör, en vice direktör och omkring 130 anställda (tjänstemän och stödpersonal). Cedefops totala budget uppgår till omkring 17 miljoner euro per år. Närmare information om Cedefop finns på dess webbplats (se fotnot 4).

2.2. Prioriteringar och verksamhet

I enlighet med inrättandeförordningen fastställs Cedefops verksamhet genom prioriteringar på medellång sikt (som gäller i 3 år) och årliga arbetsprogram.⁶

Sedan år 2000 har Lissabonstrategin resulterat i en snabb utveckling av den europeiska yrkesutbildningsagendan, som numera är mycket omfattande. Under denna period har Cedefop ändrat sin strategi och fokuserar nu på att bistå Europeiska kommissionen, medlemsstaterna och arbetsmarknadsparterna i utvecklingen av EU:s yrkesutbildningspolitik.

¹ EGT L 39, 13.2.1975, s. 1–4.

² Rådets förordning (EG) nr 1525/2007 av den 17 december 2007 om ändring av förordning (EG, Euratom) nr 1605/2002 med budgetförordning för Europeiska gemenskapernas allmänna budget.

³ Kommissionens förordning (EG, Euratom) nr 478/2007 av den 23 april 2007 om ändring av förordning nr 2342/2002 av den 23 december 2002.

⁴ Cedefops webbplats finns på adressen <http://www.cedefop.europa.eu/>

⁵ Cedefop, som inrättades 1975, hade ursprungligen sitt säte i Berlin, men 1995 flyttades huvudkontoret till Thessaloniki.

⁶ Prioriteringarna på medellång sikt och de årliga arbetsprogrammen finns på Cedefops webbplats (se fotnot 4).

Cedefops strategiska omställning speglas i dess prioriteringar:

- (1) Tillhandahålla forskningsresultat, statistikuppgifter och politiska analyser som stöd för utvecklingen av yrkesutbildningspolitik.
- (2) Öka kunskapen och det ömsesidiga lärandet kring yrkesutbildningspolitik och praxis i medlemsstaterna genom att rapportera om utvecklingen och olika politikalternativ.
- (3) Stärka det europeiska samarbetet kring utvecklingen av yrkesutbildningspolitik genom att tillhandahålla experter som kan hjälpa till att utforma och stödja gemensamma initiativ och verktyg inom EU.
- (4) Öka synligheten och förståelsen kring yrkesutbildningsfrågor genom effektiv kommunikation.

För att nå de uppställda målen använder Cedefop sina interna experter, sin kompetens inom forskning och politisk analys, sina nätverkserfarenheter, dataresurser och informationsverktyg i syfte att

- (1) stödja utbyte av information och erfarenheter samt spridning av bra politik genom studiebesök, nätverk, konferenser och seminarier,
- (2) tillhandahålla berörda parter och medborgare relevant information om nyckelfrågor via publikationer i elektroniskt eller tryckt format,
- (3) involvera kandidatländerna i arbetet med EU:s yrkesutbildningspolitik, i nära samarbete med Europeiska yrkesutbildningsstiftelsen (ETF).

Cedefops verksamhet fastställs närmare i det årliga arbetsprogrammet.

2.3. Tidigare utvärderingar, undersökningar och granskningar

År 2001 utfördes en extern utvärdering,⁷ som föranledde en ståndpunkt från kommissionen⁸ och en handlingsplan från Cedefop⁹.

2.4. Finansiering

Cedefops totala budget och anslag för olika avdelningar:

År	Total budget i euro	Avdelning 1: Personalutgifter i euro	Avdelning 2: Administrativa utgifter i euro	Avdelning 3: Driftsutgifter i 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

En sammanfattning av Cedefops budget för utvärderingsperioden 2001–2006 finns i bilaga 2. Närmare uppgifter finns i årsredovisningen på Cedefops webbplats (fotnot 4).

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

3. SAMMANFATTNING AV GENOMFÖRANDET AV DEN EXTERNA UTVÄRDERINGEN

GD Utbildning och kultur kontrakterade Ecotec Research and Consulting Ltd¹⁰ för att göra en extern utvärdering av Cedefop. En styrkommitté, som hade en företrädare för GD Utbildning och kultur som ordförande och bestod av en företrädare från var och en av de olika grupperna i Cedefops styrelse och två tjänstemän från Cedefop, inrättades för att stödja och följa kontraktspartens arbete.

Man enades om följande övergripande mål för utvärderingen:

- Att bedöma huruvida Cedefops verksamhet och organisation är relevant, har en kompletterande verkan, är effektiv och ändamålsenlig, tillför ett mervärde och har avsedd verkan i förhållande till de nyckelmål, prioriteringar och uppgifter som anges i de vägledande politikdokumenten för 2001–2006, dvs. prioriteringarna på medellång sikt, de årliga arbetsprogrammen etc.
- Att lägga fram användbara resultat och rekommendationer som hjälper Cedefop att möta framtida utmaningar. Särskilt viktiga är rekommendationer som kan användas för att förbättra programplaneringen och ledningen, produkternas och tjänsternas resultat och inverkan samt Cedefops redovisning till den budgetansvariga myndigheten och allmänheten. Utvärderingen ska vara utvecklande.

De externa utvärderarna tillämpade den metod och den terminologi för utvärdering som föreskrivs i GD Budgets riktlinjer¹¹ och använde sig av flera metodverktyg. De samlade in omfattande underlag från litteratur och politikdokument samt genom sökning på Internet, en undersökning av Cedefops verksamhet och fyra ingående fallstudier. Som stöd för analysen intervjuade man mer än 100 nyckelaktörer, bland annat i fokusgrupper, och genomförde två webbundersökningar med mer än 650 deltagare (närmare uppgifter finns i bilaga 3 till rapporten).

4. RESULTAT FÖR DE HUVUDSAKLIGA FRÅGOR SOM UTVÄRDERADES

I det här avsnittet sammanfattas de viktigaste analyserna och resultaten i utvärderingen. Sammantaget ansåg utvärderarna att Cedefop är en relevant och effektiv organisation med ett tydligt mervärde. Med beaktande av att Cedefop genomför en mängd olika verksamheter och med beaktande av förhållandet mellan insatser och resultat, kan Cedefop även anses vara ändamålsenligt.

4.1. Relevans och komplementaritet

I utvärderingen dras mycket positiva slutsatser om Cedefops relevans och komplementaritet. Det påpekas att Cedefop inte endast bidrar med underlag för EU:s nya yrkesutbildningspolitiska agenda, utan också påverkar utvecklingen av den. Cedefop bidrar aktivt och på högsta nivå till EU:s yrkesutbildningspolitik. Utvärderarna bedömer även att Cedefop sedan det inrättades har haft en avgörande roll som en ”öppen källa” för information till vitt skilda användare på

¹⁰ Efter en konkurrensutsatt upphandling tilldelades Ecotec Research and Consulting Ltd ett ramavtal för utvärdering av verksamhet relaterad till GD Utbildning och kultur.

¹¹ *Utvärdering av EU:s verksamhet: en praktisk vägledning för kommissionens tjänsteavdelningar (Evaluating EU Activities: A practical guide for the Commission services)*, Europeiska kommissionen, generaldirektoratet för budget, juli 2004.

yrkesutbildningsområdet, och har skapat sig ett starkt varumärke och en framträdande plats inom detta område i EU.

I utvärderingen påpekas det att även om Cedefop har varit framgångsrikt i sin roll som ”öppen källa” för olika användare på yrkesutbildningsområdet, är det nu kanske dags att fokusera mer på de omedelbara aktörernas intressen, särskilt på politikutvecklingen. I utvärderingen anges helt korrekt att de två verksamheterna (”öppen källa” – stöd till politikutveckling) inte är oförenliga. Även om Cedefop nu har börjat tillhandahålla mer stöd för politikutvecklingen, riktas många av verksamheterna till diverse användare på yrkesutbildningsområdet. Det är inte en fråga om oförenlighet, utan om att det behövs en balanserad strategi.

Utvärderarna har också noterat att Cedefop har en kompletterande roll gentemot andra organ, och har funnit att Cedefop är medvetet om behovet att undvika dubbelarbete och aktivt vidtar åtgärder för att klargöra respektive funktioner. Inför framtiden och med tanke på att Cedefops dubbla roll (stöd till politikutvecklingen – ”öppen källa”) blir allt tydligare, kommer det även i fortsättningen att krävas aktiva åtgärder inom de verksamhetsområden som gränsar till andra organs verksamhet.

4.2. Effektivitet

Cedefop gör ett bra arbete, tillgodoser behoven hos en majoritet av användarna och har skapat sig ett mycket gott anseende och ett starkt varumärke på yrkesutbildningsområdet i EU. Cedefop är en värderad källa när det gäller rapportering samt insamling och analys av yrkesutbildningsinformation på europeisk nivå och är erkänt för den roll det spelar för forskningen och informationsspridningen på området. Utvärderarna har funnit att Cedefops verksamhet får god feedback över hela linjen.

I utvärderingen pekas på några av Cedefops styrkor och svagheter. Till styrkorna hör bland annat nätverkssamarbete samt att man uppmuntrar lärande från kolleger och tillhandahåller jämförbar information. Cedefop tillför mest mervärde genom att sammankoppla politik och forskning, särskilt genom att tillämpa forskningsresultat på politikfrågor. På detta sätt har Cedefop effektivt bidragit till det uppföljande arbetet efter Köpenhamnsprocessen för europeiskt samarbete i fråga om yrkesutbildning,¹² en mycket omfattande och komplex uppgift som genomförts framgångsrikt trots små resurser. Vidare fyller Cedefops verksamhet för bedömning av kompetensbehov en viktig kunskapslucka på europeisk nivå.

Till svagheter hör Cedefops kommunikationsstrategi, särskilt dess webbplats och att det saknas en välutvecklad utvärderingskultur. Vidare behöver vissa aspekter av arbetet med ReferNet – Cedefops viktigaste nätverk för informationsförmedling – uppmärksammas, särskilt möjligheten att via ReferNet tillhandahålla information som validerats av nationella myndigheter och ger en korrekt bild av utvecklingen på yrkesutbildningsområdet, samt nätverkets synlighet i medlemsstaterna.

4.3. Ändamålsenlighet

Uppgiften att bedöma Cedefops ändamålsenlighet visade sig vara svårare. För att mäta ändamålsenligheten måste man se på hur insatsen av resurser (personal och pengar) omvandlas till resultat i form av verksamhet, så att man kan uppskatta vad

¹²

Information om Köpenhamnsprocessen
http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html

finns på

man får för pengarna och jämföra kostnaderna. Utvärderarna kunde på basen av de ekonomiska uppgifter och de projektrapporteringsuppgifter de hade tillgång till inte göra en vetenskaplig mätning av ändamålsenligheten. Utvärderarna har angett att verksamhetsbaserad budgetering började genomföras mot slutet av utvärderingsperioden och att avpassade resultatindikatorer för första gången var tillgängliga 2005, vilket innebär att man kunde göra en delvis jämförelse mellan 2005 och 2006.

Eftersom vetenskapliga data saknades använde utvärderarna ett antal ersättningsmetoder för att bedöma graden av ändamålsenlighet. De kom fram till att verksamhetsskalan har varit enorm och att Cedefop, med beaktande av förhållandet mellan insatser och resultat (en mängd olika verksamheter och produkter), med all rätt kan påstå sig vara ändamålsenligt.

Enligt utvärderarna har den nuvarande ledningen redan tagit sig an en del av dessa frågor, om än för sent för den här utvärderingen. Ett fullständigt genomförande av verksamhetsbaserad budgetering vid Cedefop under 2008 anses som ett viktigt steg för att underlätta framtida utvärderingar.

4.4. Mervärde och inverkan

Enligt utvärderingsrapporten är Cedefop en organisation med ett mycket distinkt mervärde. Det finns helt enkelt inga giltiga alternativ till det som Cedefop gör och för många av verksamheterna finns det ingen uppenbar motsvarighet. Det finns ingen annan organisation som är lika fokuserad enbart på yrkesutbildning och vars erfarenhet och kompetens täcker hela EU.

I utvärderingen pekas på flera områden där det är tydligt att Cedefop har en positiv inverkan och tillför ett mervärde. Dessa verksamhetsområden, som representerar organisationens nyckelstyrkor, är följande:

- Att utgående ifrån välgrundad information analysera framstegen i Köpenhamnsprocessen för att främja det europeiska samarbetet i fråga om yrkesutbildning, samt att utarbeta rapporter inför ministermöten. Denna verksamhet har lett till att Cedefop har fått ett starkare mandat att övervaka och rapportera om medlemsstaternas framsteg när det gäller att genomföra EU:s yrkesutbildningspolitik.
- Att sammanställa relevant forskning om yrkesutbildning i syfte att tolka aktuella tendenser och uppmuntra en europeisk strategi för yrkesutbildningsfrågor.
- Att fylla kunskapsluckor genom att tillhandahålla välbehövliga analyser av nuvarande och framtida kompetensbehov i EU.
- Att bidra till att stärka det europeiska samarbetet genom att tillhandahålla expertis som hjälper till att utforma, utveckla och genomföra europeiska verktyg, såsom Europass, den europeiska ramen för kvalifikationer (EQF) och det europeiska systemet för meritöverföring inom yrkesutbildningen (ECVET).
- Att främja förståelse och lärande från kolleger, genom att skapa kontakt mellan människor – yrkesverksamma på området, forskare och framför allt arbetsmarknadsparterna. Europeiska kommissionen anmodade år 2006 Cedefop

att samordna det nya studiebesöksprogrammet inom ramen för programmet för livslångt lärande¹³ 2008–2013.

5. HUVUDSAKLIGA REKOMMENDATIONER I DEN EXTERNA UTVÄRDERINGEN

Det här avsnittet innehåller en sammanfattning av de 16 rekommendationerna i utvärderingen. De har grupperats under tre rubriker: strategiska frågor, operativa frågor och frågor som rör den interna ledningen.

5.1. Strategiska frågor

- Cedefop bör fortsätta att försöka minska bredden på sitt verksamhetsutbud. Cedefop bör koncentrera resurserna på färre kärnverksamheter och befästa förvaltningen för att få ett så starkt ledarskap som möjligt på samtliga operativa områden. Cedefop håller för närvarande på att formulera prioriteringarna på medellång sikt för 2009–2011, vilket är ett bra tillfälle att åtgärda den strategiska balansen mellan rollen som ”öppen informationskälla” och rollen att bidra till och stödja genomförandet av EU:s yrkesutbildningspolitiska prioriteringar. Genom att förbättra kommunikationspolitiken bör Cedefop kunna få aktörernas och användarnas stöd för eventuella strategiska ändringar (rekommendationerna 2, 3, 4 och 5).
- Cedefop bör använda sig av sina tydliga och enhetliga strategiska mål för att införliva en målinriktad ledningskultur i det dagliga arbetet och befästa detta hos personalen på alla nivåer i organisationen (rekommendation 1).
- Cedefop bör vidta åtgärder för att inrätta en investerings-/omstruktureringsfond (inom ramen för vad reglerna tillåter) för att omfördela utvecklingsresurser till nya satsningar och ta sig ur den nuvarande nollsummecykeln som i praktiken innebär en minskning av verksamheten (rekommendation 6).

Under den här rubriken riktas även två särskilda rekommendationer till kommissionen, nämligen att denna

- ska hjälpa Cedefop att undersöka hur man på ett mer flexibelt sätt kan åtgärda de strategiska krav som ställs (rekommendation 7),
- tillsammans med relevanta EU-myndigheter och EU-institutioner ska undersöka hur man inom ramen för gällande föreskrifter och bestämmelser kan ge Cedefop möjlighet att planera sina åtgärder mer långsiktigt (rekommendation 8).

5.2. Operativa frågor

- Forskning, rådgivning och stöd till politikutveckling: Större uppmärksamhet bör fästas vid att snabbt få fram koncis och fokuserad information till de politiska beslutsfattarna. Cedefop är den länk som sammankopplar politik och forskning. Användarna och berörda aktörer måste göras medvetna om detta och om Cedefops unika roll när det gäller att tillämpa den senaste forskningen på yrkesutbildningsproblemen i EU och fylla kunskapsluckorna. Cedefop bör bli mer framtidsinriktat och undersöka vilka nya yrkesutbildningsrelaterade frågor som

¹³ Europeiska unionens råd. Rådets beslut om inrättande av ett handlingsprogram för livslångt lärande (1720/2006/EG). EUT L 327, 24.11.2006, s. 45.

kan bli aktuella efter 2010, och på så sätt bidra till utvecklingen av EU:s yrkesutbildningsagenda (rekommendationerna 12, 13 och 14).

- Kommunikation, information och spridning: Cedefops kommunikationsstrategi bör ses över för att bättre beakta aktörernas och målgruppernas behov. Åtgärder bör vidtas för att förverkliga ReferNets fulla potential och till fullo utnyttja de kvaliteter modellen erbjuder (rekommendationerna 9 och 10).
- Utbyte och samarbete: Studiebesöksprogrammet bör utvidgas och utvecklas till en plattform för att identifiera, sprida och utbyta bra metoder inom yrkesutbildningsområdet i hela EU (rekommendation 11).

5.3. Frågor som rör den interna ledningen

- Verksamhetsbaserad budgetering bör kompletteras med verksamhetsbaserad redovisning. Detta kommer att ge Cedefop möjlighet att korrekt bedöma de resurser som faktiskt används för verksamheten (i motsats till budgeterade resurser). Strategiska val kommer också att underlättas när man har kunskap om alternativkostnaden för varje verksamhet (rekommendation 15).
- För att stärka Cedefops utvärderingskultur måste man införa metoder att mäta vad man får för pengarna samt effektivitet (enhetskostnader, jämförande kostnadsanalys), så att man regelbundet kan mäta resultaten. Även inverkan och synlighet bör kunna mätas (rekommendation 16).

Kommissionen och Cedefop har på det hela taget godtagit rekommendationerna i utvärderingen. Cedefop har begränsade resurser och det är viktigt att använda dem på bästa sätt. Med tanke på mångfalden huvudaktörer (regeringar, arbetsgivarorganisationer, fackföreningar, Europeiska kommissionen) och användare (från politiska beslutsfattare till yrkesverksamma på området) är det viktigt att hitta den rätta mixen och balansen mellan den verksamhet som syftar till att stödja utvecklingen och genomförandet av politik och den som syftar till att som en "öppen källa" tillhandahålla stöd i yrkesutbildningsfrågor. Kommissionen och Cedefop kommer att utarbeta detaljerade åtgärdsplaner för uppföljning av utvärderingens resultat och rekommendationer.

6. SAMMANFATTNING

Kommissionen instämmer i utvärderarnas övergripande positiva bedömning av Cedefops arbete. Kommissionen anser att Cedefop på ett värdefullt sätt har bidragit till gemenskapens verksamhet på yrkesutbildningsområdet. Sedan år 2000 har Lissabonstrategin, Utbildning 2010, Köpenhamnsprocessen och EU:s utvidgning dramatiskt förändrat det europeiska sammanhanget för yrkesutbildning. I utvärderingen bekräftas att Cedefops verksamhet har blivit allt komplexare och att allt större krav har ställts på den under de senaste sex åren. Sammanfattningsvis sägs att Cedefop har klarat av att hantera detta väl, har blivit flexiblare, har haft större inverkan och har tillfört ett större värde.

Särskilt ska nämnas att Cedefop har stött processen för politikutveckling genom att bidra till genomförandet av arbetsprogrammet "Utbildning 2010" samt genom att övervaka och rapportera om medlemsstaternas framsteg när det gäller att genomföra de europeiska yrkespolitiska prioriteringar som man enats om inom ramen för Köpenhamnsprocessen. Cedefop har bidragit till att stärka det europeiska samarbetet genom att bidra till utvecklingen av europeiska verktyg, såsom Europass och den

europiska ramen för kvalifikationer, samt att genom studiebesöksprogrammet stimulera till utbyte och lärande från kolleger.

I utvärderingen dras slutsatsen att Cedefop har skapat sig ett starkt varumärke och tillför ett mycket distinkt mervärde samt att det för många av verksamheterna inte finns någon uppenbar motsvarighet. Vidare sägs att ingen annan organisation fokuserar enbart på yrkesutbildning och har en erfarenhet och kompetens inom området som täcker hela EU, samt att det de facto finns starka argument som talar för att om Cedefop inte fanns, skulle det troligen vara nödvändigt att inrätta en ungefär likadan organisation.

Under utvärderingsperioden 2001–2006 övergick Cedefop delvis från sin mer traditionella roll som en ”öppen källa” som står till förfogande för en bredare grupp användare inom yrkesutbildningsområdet till att mer aktivt stödja utvecklingen av EU:s yrkesutbildningspolitik. Denna strategiska omläggning inleddes 2002 med Köpenhamnsförklaringen, accelererade i och med Maastricht- och Helsingforskommunikéerna och väntas fortsätta.

Utvärderarna har funnit att styrelsen i hög grad stöder en strategisk omläggning av Cedefop. För att lyckas med omläggningen krävs emellertid en effektiv prioritering och resursfördelning, men ändå fortsätter Cedefop som en ”öppen källa” på yrkesutbildningsområdet i EU samtidigt som man försöker stödja politikutvecklingen. Utvärderarna anser att detta naturligtvis inte är något problem, så länge organisationens resurser och samlade kompetens räcker till för båda verksamheterna.

Eftersom Cedefop emellertid förväntas tillhandahålla ett ännu större stöd för utvecklingen och genomförandet av politik, och resurserna är begränsade, är det viktigt att de tillgängliga resurserna inriktas på färre kärnverksamheter. Cedefop måste – i viss utsträckning – frånga sin roll som ”öppen källa”. Detta innebär smärtsamma val och att man måste avsluta verksamheter som har ett egenvärde, men som inte tillför något särskilt värde för nyckelaktörerna.

Cedefop måste se över sin informations- och kommunikationsstrategi och sina tjänster och inrikta sig på information till särskilda grupper av aktörer som kräver olika slag av information i olika format. Det är viktigt att Cedefop involverar övriga användare inom yrkesutbildningsområdet och förklarar att man ska lägga om strategin för att inrikta sig på stöd till politikutveckling.

Det är viktigt att Cedefop fullt ut genomför den verksamhetsbaserade budgeteringen under 2008 för att tydliggöra och förstå förhållandet mellan investeringar och resultat för olika verksamheter och således verksamheternas strategiska värde för organisationen och aktörerna. Utvärderarna har rekommenderat att Cedefop ska undersöka på vilket sätt detta system kan användas för finansiell övervakning och rapportering så att man korrekt kan bedöma de faktiska resurser som används för varje verksamhet (i motsats till budgeterade resurser). Detta bör kompletteras med relevanta mätbara indikatorer för att underlätta uppföljningen av syften och mål och göra det möjligt att bedöma Cedefops inverkan inom de olika verksamhetsområdena.

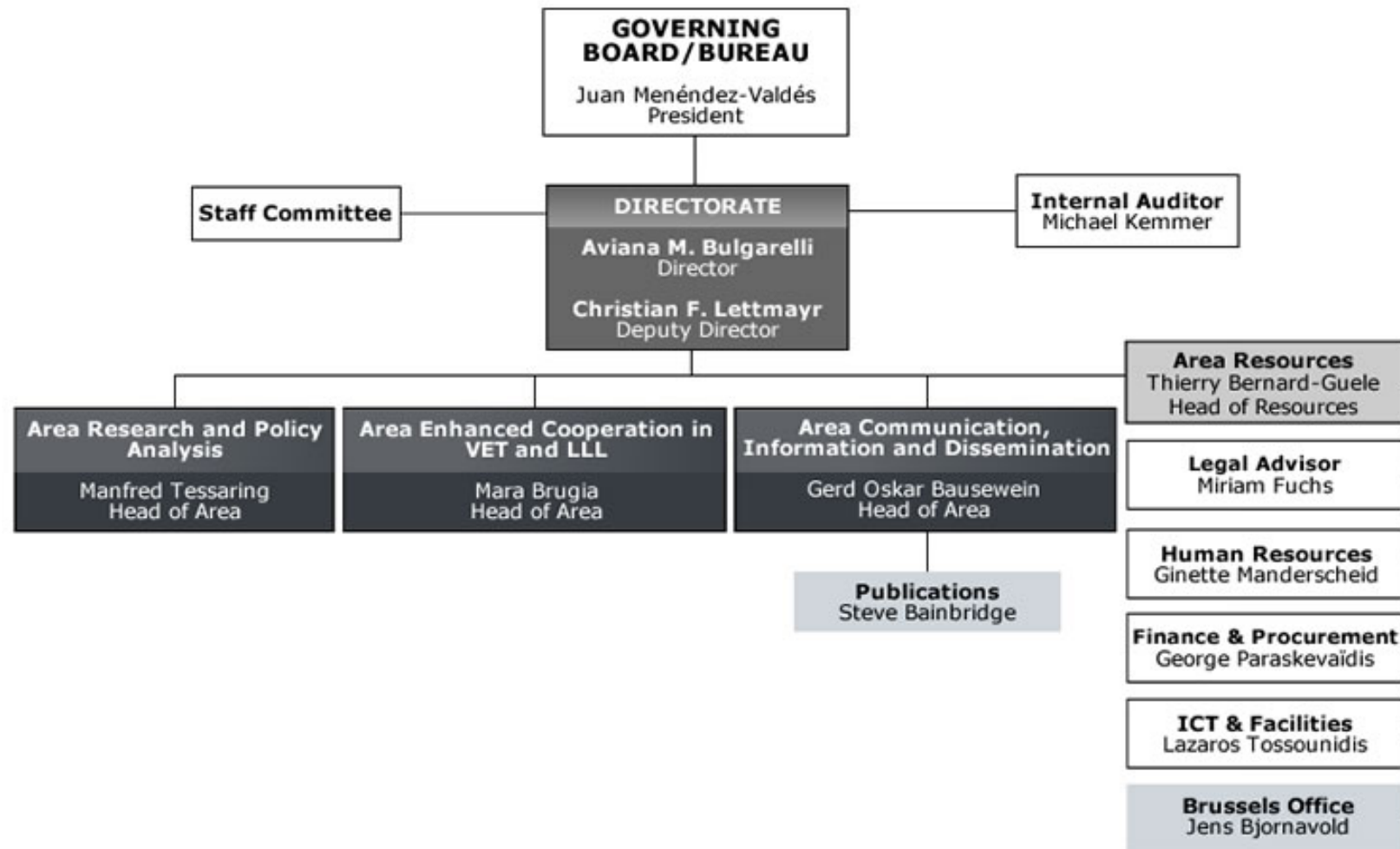
Cedefops ledning måste fortsätta ansträngningarna för att skapa en tydlig vision och få stöd för sin strategi hos personalen på alla nivåer i organisationen.

Den externa utvärderingsrapporten innehåller användbara resultat och rekommendationer, som kan användas för att vidareutveckla Cedefop som EU:s

organ för yrkesutbildning. En konkret uppföljning av resultaten och rekommendationerna i utvärderingen bör säkerställas genom följande två åtgärder:

- Cedefop bör överlämna en åtgärdsplan till styrelsen innehållande en analys och åtgärdsförslag baserade på rekommendationerna i utvärderingen. Styrelsen bör övervaka genomförandet av åtgärdsplanen.
- GD Utbildning och kultur bör, med hänsyn till Cedefops åtgärdsplan, utarbeta en åtgärdsplan för att beakta de resultat och rekommendationer i utvärderingen som ligger utanför Cedefops kompetensområde, särskilt de som är riktade till kommissionen.

CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



Bilaga 2
BUDGETUTVECKLINGEN 2001–2006

	Bidrag från gemenskapen	Inkomster (i den slutliga budgeten resp. faktiska inkomster)		Utgiftsanslag (i den slutliga budgeten) per avdelning			Utgiftsanslag (åtaganden och betalningar)		Personal	
År		Slutliga budgeten i tusen euro	Faktiska inkomster i tusen euro	Personal (Avdel- ning 1) i tusen euro	Administration och infrastruktur (Avdelning 2) i tusen euro	Drift (Avdelning 3) i tusen euro	Gjorda åtaganden i tusen euro	Gjorda betalningar i tusen euro	Tjänsteförteck- ning	Personal- styrka totalt (per den 31 december)
2001	B3-1030: 8,5 miljoner euro B3-1031: 4,7 miljoner euro Totalt: 13,2 miljoner euro	13 600	13 500	7 500	1 000	5 000	13 500	10 600	81 tjänster	127
2002	B3-1030: 9,2 miljoner euro B3-1031: 4,5 miljoner euro Totalt: 13,7 miljoner euro	14 200	12 600	8 100	1 100	5 000	13 900	10 900	83 tjänster	123
2003	B3-1030: 9,4 miljoner euro B3-1031: 5,1 miljoner euro Totalt: 14,5 miljoner euro	14 700	15 300	8 000	1 200	5 500	15 400	11 300	83 tjänster	125
2004	15 03 01 03: 10,638 miljoner euro 15 03 01 04: 5,162 miljoner euro Totalt: 15,8	16 546	14 466	9 243	1 395	5 958	16 313	12 270	88 tjänster	137

	miljoner euro									
2005	15 03 01 03: 10,662 miljoner euro 15 03 01 04: 5,438 miljoner euro Totalt: 16,1 miljoner euro	17 093	16 989	9 468	1 372	5 578	15 290	14 381	91 tjänster	123
2006	15 03 01 03: 10,962 miljoner euro 15 03 01 04: 5,438 miljoner euro Totalt: 16,4 miljoner euro	17 563	15 313	9 443	1 419	5 978	15 872	13 475	95 tjänster	123

Sedan övergången till verksamhetsbaserad budgetering 2004: 15 03 01 03 ersätter B3-1030; 15 03 01 04 ersätter B3-1031.