

NL

NL

NL



COMMISSIE VAN DE EUROPESE GEMEENSCHAPPEN

Brussel, 13.6.2008
COM(2008) 356 definitief

**VERSLAG VAN DE COMMISSIE AAN DE RAAD, HET EUROPEES PARLEMENT,
HET EUROPEES ECONOMISCH EN SOCIAAL COMITÉ EN HET COMITÉ VAN
DE REGIO'S**

**over de externe evaluatie van het Europees Centrum voor de ontwikkeling van de
beroepsopleiding**

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	3
2.	Het Europees Centrum voor de ontwikkeling van de beroepsopleiding.....	3
2.1.	Achtergrondinformatie over Cedefop	3
2.2.	Prioriteiten en activiteiten	3
2.3.	Eerdere evaluaties, studies en onderzoeken	4
2.4.	Financiering.....	5
3.	Overzicht van de externe evaluatie	5
4.	Bevindingen naar aanleiding van de belangrijkste evaluatievragen	6
4.1.	Relevantie en complementariteit.....	6
4.2.	Doeltreffendheid	6
4.3.	Efficiëntie.....	7
4.4.	Toegevoegde waarde en impact	7
5.	BELANGRIJKSTE AANBEVELINGEN VAN DE EXTERNE EVALUATIE	8
5.1.	Strategische kwesties	8
5.2.	Operationele kwesties	9
5.3.	Interne managementkwesties	9
6.	Conclusie.....	10

1. INLEIDING

Dit verslag gaat over de externe evaluatie van het Europees Centrum voor de ontwikkeling van de beroepsopleiding (Cedefop), een communautair agentschap opgericht bij Verordening (EEG) nr. 337/75 van de Raad van 10 februari 1975¹. Artikel 27, lid 4, van het Financieel Reglement van toepassing op de algemene begroting van de Europese Gemeenschappen² en artikel 21, lid 3, onder b, van de uitvoeringsvoorschriften³ bepalen dat de Commissie regelmatig evaluaties van deze activiteiten uitvoert en de resultaten van die evaluaties meedeelt aan de met de uitgave belaste administratieve diensten en aan de wetgevende en begrotingsautoriteiten

De externe evaluatie over de periode 2001-2006 vond plaats in 2006 en 2007.

Dit verslag is gebaseerd op de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van het eindverslag van de beoordelaars, waarvan een volledige versie, inclusief bijlagen, te vinden is op http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm.

2. HET EUROPEES CENTRUM VOOR DE ONTWIKKELING VAN DE BEROEPSOPLEIDING

2.1. Achtergrondinformatie over Cedefop

Cedefop⁴ is het agentschap voor beroepsopleiding van de Europese Unie, gevestigd in Thessaloniki⁵ (Griekenland). Cedefop ondersteunt de Europese Commissie, de lidstaten en de sociale partners bij de ontwikkeling en uitvoering van het Europees beleid voor beroepsopleiding.

De raad van bestuur bestaat uit de vertegenwoordigers van vier groepen, namelijk de regeringen van de lidstaten, werkgevers- en werknemersorganisaties en de Europese Commissie. Het centrum wordt bestuurd door een directie, bestaande uit een directeur en adjunct-directeur, en heeft circa 130 medewerkers (kader- en ondersteunend personeel). Cedefop heeft een totale begroting van ongeveer 17 miljoen euro per jaar. Meer informatie over Cedefop is te vinden op de website (zie voetnoot 4).

2.2. Prioriteiten en activiteiten

Overeenkomstig de oprichtingsverordening worden de prioriteiten en activiteiten van Cedefop vastgelegd in prioriteiten op middellange termijn (geldig voor drie jaar) en jaarlijkse werkprogramma's⁶.

Sinds 2000 is in de Lissabonstrategie een snel evoluerende, brede Europese agenda op het gebied van beroepsopleiding nagestreefd. Gedurende deze periode heeft Cedefop haar strategie bijgesteld, zodat het accent meer kwam te liggen op

¹ PB L 39 van 13.2.1975, blz. 1-4.

² Verordening (EG, Euratom) nr. 1525/2007 van de Raad van 17 december 2007 tot wijziging van Verordening (EG, Euratom) nr. 1605/2002 houdende het Financieel Reglement van toepassing op de algemene begroting van de Europese Gemeenschappen.

³ Verordening (EG, Euratom) nr. 478/2007 van de Commissie van 23 april 2007 tot wijziging van Verordening (EG, Euratom) nr. 2342/2002 van 23 december 2002.

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

⁵ Het in 1975 opgerichte hoofdkantoor van Cedefop is in 1995 verplaatst van Berlijn naar Thessaloniki.

⁶ De prioriteiten op middellange termijn en de jaarlijkse werkprogramma's zijn te vinden op de website van Cedefop (zie voetnoot 4).

ondersteuning van de Europese Commissie, de lidstaten en de sociale partners bij het ontwikkelen van een beroepsopleidingsbeleid.

De strategische koersverandering van Cedefop komt naar voren in de prioriteiten:

- (1) bewijs aanvoeren in de vorm van onderzoek, statistische gegevens en beleidsanalyse ter ondersteuning van de ontwikkeling van beroepsopleidingsbeleid.
- (2) meer kennis vergaren en een gezamenlijk leerproces stimuleren met betrekking tot het beleid en de praktijk van beroepsopleiding in de lidstaten door te rapporteren over de verschillende ontwikkelingen en beleidsopties;
- (3) de Europese samenwerking in de ontwikkeling van het beroepsopleidingsbeleid intensiveren door expertise te bieden om gemeenschappelijke Europese initiatieven en mechanismen op het gebied van beroepsopleiding op te zetten en te ondersteunen;
- (4) de zichtbaarheid en het begrip van beroepsopleidingskwesties vergroten door doeltreffend te communiceren.

Om deze doelstellingen te bereiken, gebruikt Cedefop zijn interne expertise, onderzoeks- en analysecapaciteiten, ervaring met netwerken, gegevensbronnen en verspreidingsmiddelen om:

- (1) de uitwisseling van informatie, ervaringen en goed beleid te ondersteunen door middel van studiebezoeken, netwerken, conferenties en seminars;
- (2) belanghebbenden en burgers relevante informatie over centrale thema's te verstrekken via elektronische en gedrukte publicaties;
- (3) de kandidaat-lidstaten te betrekken bij het EU-beleidskader met betrekking tot beroepsopleiding, waarbij nauw wordt samengewerkt met de Europese Stichting voor opleiding (ETF).

De activiteiten van Cedefop worden uitgebreid beschreven in de jaarlijkse werkprogramma's.

2.3. Eerdere evaluaties, studies en onderzoeken

In 2001 is een externe evaluatie uitgevoerd⁷, die heeft geleid tot een beleidsnota van de Commissie⁸ en een actieplan van Cedefop⁹.

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

2.4. Financiering

Totale begroting van Cedefop en verdeling over verschillende titels:

Jaar	Totale begroting in euro's	Titel 1: Personeelsuitgaven in euro's	Titel 2: Administratieve uitgaven in euro's	Titel 3: Huishoudelijke uitgaven in euro's
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

Bijlage 2 bevat een overzicht van de begroting van Cedefop voor de evaluatie over de periode 2001-2006; uitgebreide informatie is te vinden in de jaarrekeningen van Cedefop, die beschikbaar zijn op de website (zie voetnoot 4.)

3. OVERZICHT VAN DE EXTERNE EVALUATIE

DG Onderwijs en Cultuur (DG EAC) heeft Ecotec Research and Consulting Ltd¹⁰ aangetrokken om de externe evaluatie van Cedefop uit te voeren. Er is een stuurgroep opgezet om de werkzaamheden van de contractant te ondersteunen en te controleren; deze werd voorgezeten door DG EAC en bestond uit één vertegenwoordiger van de verschillende groepen van de raad van bestuur van Cedefop en twee personeelsleden van Cedefop.

De algemene doelstellingen van de evaluatie werden als volgt gedefinieerd:

- een beoordeling van de relevantie, complementariteit, doeltreffendheid, efficiëntie, toegevoegde waarde en impact van de activiteiten en organisatie van Cedefop met betrekking tot het realiseren van de hoofddoelstellingen, prioriteiten en taken die zijn beschreven in de als leidraad bedoelde beleidsdocumenten voor 2001-2006, zoals de prioriteiten op middellange termijn en de jaarlijkse werkprogramma's;
- het formuleren van bruikbare lessen en aanbevelingen om Cedefop te helpen de uitdagingen van de komende jaren het hoofd te bieden. Het is vooral belangrijk aanbevelingen op te stellen die ertoe bijdragen dat Cedefop de programmering, het management, de prestaties en de impact van de producten en diensten kan verbeteren en de verantwoordelijkheid ten opzichte van de begrotingsautoriteit en het grote publiek kan vergroten. De evaluatie moet een formatief karakter hebben.

De externe beoordelaars hebben de voorgeschreven methode en terminologie voor evaluaties van de richtsnoeren van DG Begroting¹¹ gevolgd en verschillende methodologische instrumenten gebruikt. Zij verzamelden uitgebreide bewijzen uit informatiemateriaal, beleidsdocumenten, internetzoekopdrachten, een enquête over de activiteiten van Cedefop en vier diepgaande casestudies. Ter ondersteuning van deze analyse zijn de standpunten van meer dan 100 betrokken personen door middel

¹⁰ Na een openbare aanbestedingsprocedure is aan Ecotec Research and Consulting Ltd een raamcontract gegund voor de evaluatie van gerelateerde activiteiten van DG EAC.

¹¹ 'Evaluating EU Activities: A practical guide for the Commission services', European Commissie, Directoraat-generaal Begroting, juli 2004.

van interviews en focusgroepen opgetekend en hebben ruim 650 respondenten meegedaan aan twee online enquêtes (meer informatie te vinden in bijlage 3 van het verslag).

4. BEVINDINGEN NAAR AANLEIDING VAN DE BELANGRIJKSTE EVALUATIEVRAGEN

In dit deel worden de belangrijkste analyses en bevindingen van de beoordelaars samengevat. De algemene conclusie is dat Cedefop een relevante, doeltreffende organisatie is met een duidelijke en specifieke toegevoegde waarde. Gezien het brede spectrum aan activiteiten biedt en de verhouding tussen input en output kan Cedefop ook stellen dat het efficiënt is.

4.1. Relevantie en complementariteit

De evaluatie komt tot een zeer positieve conclusie met betrekking tot de relevantie en complementariteit van Cedefop. Er wordt opgemerkt dat Cedefop niet alleen uitvoering geeft aan de nieuwe EU-beleidsagenda voor beroepsopleiding, maar ook een rol speelt in de ontwikkeling van dit beleid. Cedefop promoot het beroepsopleidingsbeleid van de EU actief op de hoogste niveaus. De beoordelaars zijn ook van mening dat Cedefop vanaf het begin een cruciale rol heeft gespeeld als 'open bron' van informatie voor degenen die zich met beroepsopleiding bezighouden, en een sterke reputatie en zichtbaarheid in de Europese beroepsopleidingswereld heeft opgebouwd.

In de evaluatie wordt erop gewezen dat, hoewel Cedefop met succes de rol van 'open bron' voor de beroepsopleidingssector heeft gespeeld, het nu wellicht tijd is dat Cedefop zich meer gaat richten op de belangen van de direct belanghebbenden, met name wat beleidsontwikkeling betreft. De evaluatie stelt correct dat beide taken ('open bron' – ondersteuning van beleidsontwikkeling) elkaar niet uitsluiten. Hoewel Cedefop momenteel meer ondersteuning voor beleidsontwikkeling biedt, zijn veel activiteiten tot nut van de beroepsopleidingssector in brede zin. Deze zaken zijn niet onverenigbaar, maar er moet wel een evenwicht worden gevonden die in de strategie tot uiting komt.

De beoordelaars stelden ook vast dat Cedefop een complementaire rol speelt ten opzichte van andere agentschappen en constateerden dat Cedefop zich bewust was van het risico van overlapping en actief optrad om de respectieve functies duidelijk te definiëren. Gezien het toenemende belang van de dubbele rol van Cedefop (ondersteuning van beleidsontwikkeling en 'open bron') blijft actief optreden in dit grensgebied met andere agentschappen in de toekomst nodig.

4.2. Doeltreffendheid

Cedefop doet zijn werk goed, tot tevredenheid van de meeste gebruikers, en heeft een zeer goede reputatie en een sterk merkimage in de Europese beroepsopleidingswereld. Het is een gewaardeerd centrum voor het aanbrengen, verzamelen en analyseren van informatie over beroepsopleiding op Europees niveau en krijgt erkenning vanwege de rol die het speelt in onderzoek en informatieverspreiding op het gebied van beroepsopleiding. De beoordelaars constateerden dat de activiteiten van Cedefop over de gehele linie goede feedback krijgen.

In de evaluatie wordt op een aantal sterke en zwakke punten van Cedefop gewezen. Sterke punten zijn onder andere netwerken, het aanmoedigen van peer learning en

het verstrekken van onderling vergelijkbare informatie. Cedefop biedt vooral toegevoegde waarde door beleid en onderzoek bijeen te brengen, met name door onderzoeksresultaten toe te passen op beleidskwesties. Op deze manier heeft Cedefop een doeltreffende bijdrage geleverd aan de follow-up van het proces van Kopenhagen met betrekking tot de Europese samenwerking op het gebied van beroepsopleiding¹², een zeer brede en complexe taak, die met weinig middelen succesvol is uitgevoerd. Verder vullen de prognoses van Cedefop met betrekking tot vaardigheden een lacune op in de kennis op Europees niveau.

De zwakke punten liggen in de communicatiestrategie van Cedefop, met name de websites, en het ontbreken van een goed ontwikkelde evaluatiecultuur. Voorts moet er aandacht komen voor aspecten van het werk met ReferNet, het belangrijkste netwerk voor informatievoorziening van Cedefop, en met name de capaciteit van ReferNet om door de nationale autoriteiten gevalideerde informatie te bieden die de ontwikkelingen op het gebied van beroepsopleiding correct weerspiegelt, alsmede de zichtbaarheid van het netwerk in de lidstaten.

4.3. Efficiëntie

De efficiëntie van het agentschap bleek lastiger te beoordelen. Om efficiëntie te meten moet worden gekeken naar hoe de input van middelen (personeel en geld) zich vertalen in de output van activiteiten, zodat een schatting van de prijs-kwaliteitverhouding en de vergelijkende kosten kan worden gemaakt. De uit de financiële verslaglegging en projectrapportage afkomstige gegevens stelden de beoordelaars niet in staat de efficiëntie wetenschappelijk te meten. De beoordelaars nemen in overweging dat activiteitsgestuurde budgettering tegen het einde van de evaluatieperiode is geïntroduceerd en dat meetbare prestatie-indicatoren pas voor het eerst in 2005 grotendeels beschikbaar waren, waardoor de waarnemingen van 2005 en 2006 gedeeltelijk konden worden vergeleken.

Bij gebrek aan wetenschappelijke gegevens hebben de beoordelaars een aantal indirecte metingen gebruikt om de mate van efficiëntie van Cedefop vast te stellen. Zij concludeerden daaruit dat er simpelweg een enorme hoeveelheid activiteit heeft plaatsgevonden en dat Cedefop, gezien de verhouding tussen input en output (een breed spectrum van activiteiten en producten) zonder meer kan stellen dat het efficiënt is.

De beoordelaars stelden dat een aantal van deze problemen al door het huidige management was aangepakt, maar het was te laat om dit nog op te nemen in de evaluatie. Het feit dat Cedefop in 2008 activiteitsgestuurde budgettering volledig heeft toegepast, wordt als een belangrijke stap gezien om toekomstige evaluaties te vergemakkelijken.

4.4. Toegevoegde waarde en impact

Volgens het evaluatieverslag is Cedefop een organisatie met een zeer specifieke toegevoegde waarde. Er zijn eenvoudigweg geen goede alternatieven voor wat het doet en voor veel van de activiteiten is er niet echt een vergelijkbare organisatie. Geen enkele andere organisatie is er specifiek op gericht ervaringen en competenties op Europees niveau op het gebied van beroepsopleiding te bundelen.

¹² Informatie over het proces van Kopenhagen: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html.

In de evaluatie werden verschillende gebieden genoemd waarop Cedefop een duidelijk positieve impact heeft en toegevoegde waarde biedt. Deze activiteiten zijn de belangrijkste sterke punten van de organisatie, namelijk:

- het analyseren van de voortgang van het proces van Kopenhagen om de Europese samenwerking op het gebied van beroepsopleiding op basis van informatie te intensiveren en verslagen voor bijeenkomsten van ministers op te stellen. Dit leidde ertoe dat Cedefop een sterker mandaat kreeg om toe te zien op en verslag te leggen over de voortgang die in de lidstaten wordt gemaakt met de uitvoering van het Europese beroepsopleidingsbeleid;
- het verzamelen van relevante informatie over beroepsopleiding om de huidige trends te interpreteren en een Europese aanpak voor het oplossen van problemen in de beroepsopleidingssector te stimuleren;
- het aanvullen van ontbrekende kennis door de noodzakelijke analyse van de huidige en toekomstige vraag naar vaardigheden in Europa uit te voeren;
- het versterken van de Europese samenwerking door expertise te bieden om Europese instrumenten te ontwikkelen en toe te passen, zoals Europass, het Europees kwalificatiekader en het Europees studiepuntensysteem (ECVET).
- het stimuleren van wederzijds begrip en peer learning door mensen samen te brengen – mensen die in de beroepsopleiding werkzaam zijn, onderzoekers en met name de sociale partners. In 2006 heeft de Europese Commissie Cedefop verzocht om van 2008-2013 het nieuwe geconsolideerde programma voor studiebezoeken in het kader van het programma Een leven lang leren¹³ te coördineren.

5. BELANGRIJKSTE AANBEVELINGEN VAN DE EXTERNE EVALUATIE

In dit deel wordt een overzicht gegeven van de 16 aanbevelingen van de evaluatie. Deze zijn in drie categorieën onderverdeeld: strategische, operationele en interne managementkwesties.

5.1. Strategische kwesties

- Cedefop moet blijven zoeken naar manieren om zijn activiteitenportefeuille te beperken. Het moet zijn middelen gericht inzetten voor een kleiner aantal kernactiviteiten en het management consolideren, om sterk leiderschap op alle operationele vlakken te ontwikkelen. De prioriteiten op middellange termijn voor 2009-2011, die momenteel door Cedefop worden geformuleerd, zijn een goede kans om de strategische balans van de operaties tussen het bieden van een 'open bron' en het bijdragen tot en ondersteunen van de prioriteiten van het EU-beroepsopleidingsbeleid. Een beter communicatiebeleid moet Cedefop in staat stellen steun van belanghebbenden en gebruikers te krijgen voor eventuele strategische aanpassingen (aanbeveling 2, 3, 4 en 5);
- Cedefop moet zijn duidelijke en samenhangende strategische doelstellingen beter inzetten om de 'management-by-objectives'-cultuur voor het personeel op alle niveaus tot dagelijkse praktijk te maken (aanbeveling 1);

¹³ Besluit nr. 1720/2006/EG van het Europees Parlement en de Raad tot vaststelling van een actieprogramma op het gebied van een leven lang leren. PB L 327 van 24.11.2006, blz. 45.

- Cedefop moet stappen ondernemen om (binnen de daarvoor geldende regels) een investerings-/herstructureringsfonds op te zetten om middelen toe te wijzen voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en zo de nulsomcyclus van bezuiniging te doorbreken (aanbeveling 6).

Onder dit kopje formuleert de beoordelaar tevens twee specifieke aanbevelingen voor de Commissie, namelijk:

- Cedefop helpen mogelijkheden te vinden om flexibeler te reageren op de strategische eisen waaraan het moet voldoen (aanbeveling 7);
- samen met de betrokken Europese diensten en instellingen nagaan hoe Cedefop binnen het kader van de verordeningen een langere programmeringstermijn voor zijn activiteiten kan krijgen (aanbeveling 8).

5.2. Operationele kwesties

- **Onderzoek, advies en beleidsondersteuning:** er moet meer aandacht komen voor het produceren van beknopte, tijdige en gerichte output voor beleidsmakers. Cedefop bevindt zich op het raakvlak tussen beleid en onderzoek. Dit moet beter worden gecommuniceerd aan de bredere doelgroep van gebruikers en belanghebbenden, om te benadrukken dat Cedefop een unieke rol speelt in het toepassen van het laatste onderzoek op problemen met beroepsopleiding in de EU en in het aanvullen van ontbrekende kennis. Cedefop moet zich op de toekomst richten door nieuwe aan beroepsopleiding gerelateerde kwesties uit te werken en moet bijdragen aan de ontwikkeling van de beroepsopleidingsagenda van de EU (aanbeveling 12, 13 en 14).
- **Communicatie, informatie en verspreiding:** de communicatiestrategie van Cedefop moet worden aangepast, zodat beter rekening kan worden gehouden met de behoeften van de belanghebbenden en de doelgroep. Er moet actie worden ondernomen om het potentieel van ReferNet ten volle te benutten en optimaal gebruik te maken van de kwaliteiten die het model te bieden heeft (aanbeveling 9 en 10).
- **Uitwisseling en samenwerking:** het programma voor studiebezoeken moet worden verlengd en uitgebouwd tot een platform voor het signaleren, verspreiden en uitwisselen van goede werkwijzen met betrekking tot beroepsopleiding in de EU (aanbeveling 11).

5.3. Interne managementkwesties

- **Activiteitsgestuurde budgettering** moet worden aangevuld met activiteitsgestuurde financiële verslaglegging. Dit stelt Cedefop in staat nauwkeurig te bepalen hoeveel middelen daadwerkelijk voor de activiteiten zijn gebruikt (en niet alleen hoeveel middelen begroot waren). Ook wordt het gemakkelijker strategische keuzes te maken als de alternatieve kosten van elke activiteit bekend zijn (aanbeveling 15);
- Om de evaluatiecultuur binnen Cedefop te versterken, moeten maatstaven voor een goede prijs-kwaliteitverhouding en doeltreffendheid (eenheidskosten, een vergelijkende kostenanalyse) worden vastgesteld om regelmatig de balans op te maken van de prestaties. Dit moet onder andere inhouden dat over de impact en de zichtbaarheid wordt gerapporteerd (aanbeveling 16).

De Commissie en Cedefop kunnen zich in het algemeen goed vinden in de aanbevelingen van de beoordelaars. Cedefop heeft beperkte middelen en deze moeten zo goed mogelijk worden ingezet. Gezien de verscheidenheid aan belanghebbenden (regeringen, werkgeversorganisaties, vakbonden, de Europese Commissie) en gebruikers (van beleidsmakers tot mensen die in beroepsopleiding werkzaam zijn) is het belangrijk de juiste balans te vinden tussen activiteiten ter ondersteuning van beleidsontwikkeling en -uitvoering en activiteiten in verband met ondersteuning als 'open bron' in beroepsopleidingskwesties. De Commissie en Cedefop zullen gedetailleerde actieplannen opstellen voor de follow-up van de bevindingen en aanbevelingen van de externe evaluatie.

6. CONCLUSIE

De Commissie onderschrijft het in het algemeen positieve oordeel van de beoordelaars over de werkzaamheden van Cedefop. Zij is van mening dat Cedefop een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de activiteiten van de Commissie op het gebied van beroepsopleiding. Sinds 2000 hebben de Lissabonstrategie, Onderwijs en opleiding 2010, het proces van Kopenhagen en de uitbreiding van de EU de Europese context van de beroepsopleiding ingrijpend veranderd. In de evaluatie wordt erkend dat de omgeving waarin Cedefop actief is, de afgelopen zes jaar in een steeds complexer en veeleisender is geworden. De conclusie is dat Cedefop goed hierop heeft gereageerd, door meer flexibiliteit, impact en waarde te bieden.

Cedefop ondersteunde met name de beleidsontwikkeling door het werkprogramma Onderwijs en opleiding 2010 uit te voeren en toe te zien op en verslag te leggen over de voortgang die in de lidstaten wordt gemaakt met de uitvoering van de prioriteiten van het Europese beroepsopleidingsbeleid, die in het proces van Kopenhagen zijn bepaald. Cedefop droeg bij tot een nauwere Europese samenwerking door Europese instrumenten te helpen ontwikkelen, zoals Europass en het Europees kwalificatiekader, en door uitwisselingen en peer learning te stimuleren in het programma voor studiebezoeken.

De conclusie van de evaluatie luidt dat Cedefop een sterk merkimago heeft, een zeer specifieke toegevoegde waarde heeft en dat voor veel activiteiten geen vergelijkbare organisatie bestaat. *"Geen enkele andere organisatie is specifiek gericht op beroepsopleiding en het bundelen van ervaringen en competenties op Europees niveau op dat gebied. Er is duidelijk gebleken dat als Cedefop niet bestond, een organisatie die erop lijkt waarschijnlijk zou moeten uitgevonden."*

Gedurende de evaluatieperiode (2001-2006) is de meer traditionele rol van Cedefop als 'open bron' voor de beroepsopleidingswereld in bredere zin, verschoven naar een meer proactieve rol als ondersteuning van de ontwikkeling van het beroepsopleidingsbeleid van de EU. Deze strategische verschuiving begon in 2002 met de verklaring van Kopenhagen, kreeg een impuls door de communiqués van Maastricht en Helsinki en zal zich naar verwachting voorzetten.

Uit de evaluatie bleek dat de raad van bestuur grotendeels instemt met de nieuwe strategische koers van Cedefop. Om een dergelijke koerswijziging succesvol te laten verlopen, moeten voor de activiteiten echter duidelijke prioriteiten worden vastgesteld en middelen worden uitgetrokken; toch blijft Cedefop als een 'open bron' voor beroepsopleiding in Europa fungeren en tegelijkertijd haar beleidsondersteunende taak nastreven. De beoordelaars zijn van mening dat 'dit

uiteraard geen probleem is, zolang er voldoende middelen zijn om dit vol te houden en de beschikbare competenties in de organisatie op beide berekend zijn'.

Aangezien van Cedefop wordt verwacht dat het nog meer steun voor beleidsontwikkeling en -uitvoering gaat bieden en de middelen beperkt zijn, is het echter van belang de beschikbare middelen op een kleiner aantal kernactiviteiten te richten. Cedefop moet tot op zekere hoogte afscheid nemen van haar rol als 'open bron'. Dat betekent dat pijnlijke keuzes moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld om activiteiten stop te zetten die op zich waardevol zijn, maar geen wezenlijke toegevoegde waarde hebben voor de voornaamste belanghebbenden.

Cedefop moet zijn informatie- en communicatiestrategie en -diensten aanpassen, zodat de informatie op specifieke groepen van belanghebbenden gericht is, die verschillende soorten informatie in verschillende formats nodig hebben. Het is belangrijk dat Cedefop de beroepsopleidingswereld in bredere zin bij de strategische koersverandering in de richting van beleidsondersteunende activiteiten, betreft en deze trend toelicht.

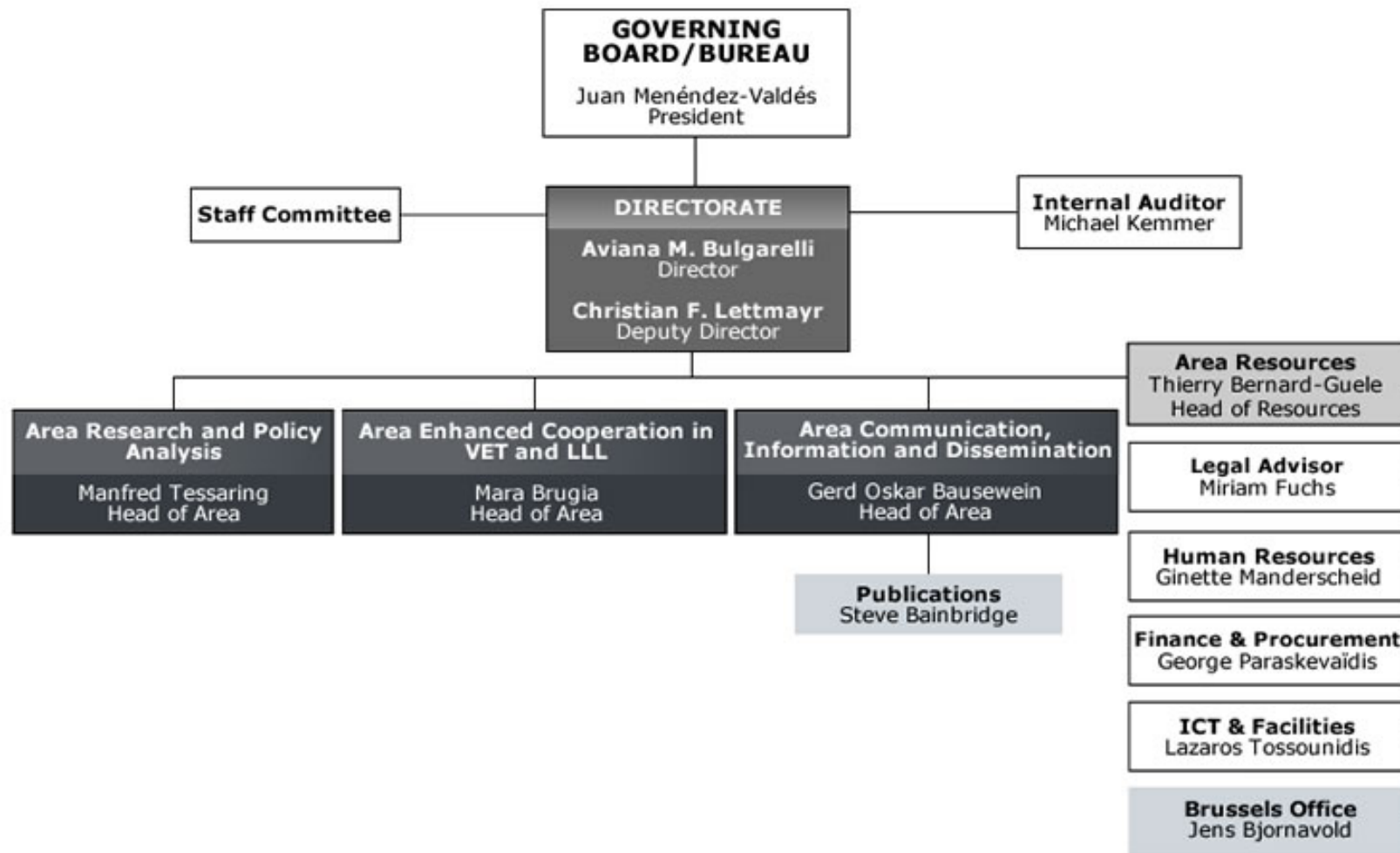
De volledige toepassing van activiteitsgestuurde budgettering in 2008 door Cedefop is een belangrijke stap om het verband tussen investering en rendement zichtbaar te maken en beter te begrijpen, en daarmee ook de strategische waarde ervan voor de organisatie en de belanghebbenden duidelijker te maken. Zoals de beoordelaars hebben aanbevolen, moet Cedefop nagaan hoe dit systeem kan worden gebruikt voor financieel toezicht en financiële verslaglegging, zodat nauwkeurig kan worden nagegaan hoeveel middelen daadwerkelijk voor activiteiten zijn gebruikt (en niet alleen hoeveel middelen zijn begroot). Dit moet worden aangevuld met relevante meetbare indicatoren om de follow-up van de doelstellingen te vergemakkelijken en de impact van Cedefop op de gebieden waarop het steun verleent, te helpen beoordelen.

De leiding van Cedefop moet voorgaan met het ontwikkelen van een heldere visie en de strategische opdracht aan het gehele personeel duidelijk te maken.

Het verslag van de externe evaluatie bevat bruikbare bevindingen en aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van Cedefop als EU-agentschap voor beroepsopleiding. De concrete follow-up van de bevindingen en aanbevelingen van de evaluatie wordt op twee niveaus gegarandeerd:

- Cedefop zal een actieplan bij de raad van bestuur indienen, die een analyse en voorstellen voor acties naar aanleiding van de aanbevelingen bevat. Het actieplan zal onder toezicht van de raad van bestuur staan.
- DG EAC zal een actieplan opstellen, waarin rekening wordt gehouden met het plan van Cedefop, maar waarin wordt ingegaan op de bevindingen en aanbevelingen van de evaluatie die de bevoegdheden van Cedefop te boven gaan, met name die welke aan de Commissie gericht zijn.

CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



Bijlage 2
BEGROTINGSONTWIKKELING 2001-2006

Jaar	EU-subsidie	Ontvangsten (opgenomen in de definitieve begroting en daadwerkelijk geïnd)		Vastleggingskredieten (opgenomen in de definitieve begroting) per titel			Vastleggingskredieten (waarvoor betalingsverplichtingen zijn aangegaan en betalingen zijn verricht)		Personele middelen	
		Geboekte ontvang- sten in 1 000 euro	Geïnde ontvang- sten in 1 000 euro	Personeel (Titel 1) in 1 000 euro	Administratie en infrastructuur (Titel 2) in 1 000 euro	Acties (Titel 3) in 1 000 euro	Gedane vastleg- gingen in 1 000 euro	Verrichte betalingen in 1 000 euro	Personeels- formatie	Totaal aantal personeels- leden (per 31 december)
2001	B3-1030: 8,5 miljoen euro B3-1031: 4,7 miljoen euro Totaal: 13,2 miljoen euro	13 600	13 500	7 500	1 000	5 000	13 500	10 600	81 posten	127
2002	B3-1030: 9,2 miljoen euro B3-1031: 4,5 miljoen euro Totaal: 13,7 miljoen euro	14 200	12 600	8 100	1 100	5 000	13 900	10 900	83 posten	123
2003	B3-1030: 9,4 miljoen euro B3-1031: 5,1 miljoen euro Totaal: 14,5 miljoen euro	14 700	15 300	8 000	1 200	5 500	15 400	11 300	83 posten	125
2004	15 03 01 03: 10.638 miljoen euro 15 03 01 04: 5.162 miljoen	16 546	14 466	9 243	1 395	5 958	16 313	12 270	88 posten	137

	euro Totaal: 15,8 miljoen euro									
2005	15 03 01 03: 10.662 miljoen euro 15 03 01 04: 5.438 miljoen euro Totaal: 16,1 miljoen euro	17 093	16 989	9 468	1 372	5 578	15 290	14 381	91 posten	123
2006	15 03 01 03: 10.962 miljoen euro 15 03 01 04: 5.438 miljoen euro Totaal: 16,4 miljoen euro	17 563	15 313	9 443	1 419	5 978	15 872	13 475	95 posten	123

Sinds overstap op activiteitsgestuurde budgettering in 2004: 15 03 01 03 vervangt B3-1030; 15 03 01 03 vervangt B3-1031.