



# MONITOROWANIE I OCENA

## SYSTEMÓW PORADNICTWA ZAWODOWEGO PRZEZ CAŁE ŻYCIE W CAŁEJ EUROPIE

Gromadzenie dowodów na to, co działa najlepiej, jest kluczem do projektowania usług holistycznego poradnictwa dla poszczególnych osób i całego rynku pracy.



© stock.adobe.com/Visual Generation

Tradycyjne ścieżki kształcenia i kariery są zastępowane przez bardziej dynamiczne, „niejednolite” ścieżki i krótsze okresy zatrudnienia. Szybko zmieniające się i bardziej złożone konteksty uczenia się i pracy zwracają baczniejszą uwagę na ciągłe uczenie się i indywidualną mobilność. Sprawia to, że poradnictwo przez całe życie nabiera kluczowego znaczenia. Ułatwia ono dostęp do informacji o karierze, pomaga je oceniać i umożliwia rozwijanie różnorodnych umiejętności w trakcie kariery.

### Stawianie czoła nowym wyzwaniom: konieczność

Wysokiej jakości, elastyczne, zrównoważone i łatwe docierające do odbiorców systemy i usługi poradnictwa mają ogromne znaczenie. Biorąc jednak pod uwagę koszty dobrej jakości usług, niezwykle istotne jest przeznaczenie odpowiednich środków finansowych przy jednoczesnym dążeniu do efektywnego pod względem kosztów świadczenia usług. Dowody wskazują, że państwa coraz częściej korzystają z narzędzi informatycznych i nowatorskich kanałów komunikacji do świadczenia usług oraz optymalizują zarządzanie usługami i współpracę, miejsca pracy i

rozwój zasobów ludzkich.

Stawka jest wysoka. Odbiorcy tych usług poszukujący wskazówek mogą mieć nierealistyczne wyobrażenie o swojej gotowości do zmiany kariery, szkolenia lub dostępności odpowiednich miejsc pracy spełniających ich potrzeby. Niebezpieczeństwa i koszty wiążą się ze słabym lub fragmentarycznym świadczeniem usług, brakiem dostępu do rozwoju zawodowego dla pracowników lub (ponownym) wejściem tych osób na rynek pracy, czy (ponownym) rozpoczęciem edukacji lub szkolenia bez odpowiedniego przygotowania. Mogą one pogrążyć ludzi w cyklach zatrudniania i zwalniania, prowadząc do długotrwałego bezrobocia, stwarzając zagrożenia dla zdrowia psychicznego i fizycznego oraz ryzyko wycofania się z nauki i pracy – dlatego też kraje muszą zapewnić usługi poradnictwa, narzędzia i zasoby naprawdę spełniające potrzeby osób, do których są adresowane.

Udzielanie poradnictwa w perspektywie całego życia jest poważnym, lecz wartym podjęcia wyzwaniem. Oznacza to umożliwienie osobom korzystającym z niego budowania samoświadomości i nabierania większej jasności co do ich długoterminowej nauki i kariery zawodowej. Umiejętności zarządzania karierą zwiększają zdolność do interakcji ze światem pracy i edukacji, do przewidywania zmian, przewyciężenia barier systemowych<sup>(1)</sup>, szkolenia, planowania, znalezienia i utrzymania odpowiedniego zatrudnienia.

Poradnictwo zawodowe jest zasadniczo działalnością społeczną. Jego wpływ nie jest jednoznaczny. Może on oddziaływać na wybory ludzi stopniowo lub może być odczuwalny w czasie, odzwierciedlając fakt, że poszczególne ścieżki kariery nie są liniowe, ale kształtowane przez wiele czynników, w tym kontekst społeczno-ekonomiczny.

### Ramka 1. Prace Cedefopu w tej dziedzinie

Cedefop przyczynia się do budowania wspólnego zrozumienia tego, co jest potrzebne do projektowania systemów poradnictwa i usług odpowiadających dzisiejszym wymaganiom. Opracowano trzy tomy prac, a w marcu 2022 r. odbyły się specjalnie poświęcone tej tematyce warsztaty eksperckie. Prace te obejmują:

- opracowania badawcze odzwierciedlające krajowe wyzwania i podejścia (tom I);
- analizy poradnictwa zawodowego i środków wsparcia oraz badanie wskaźników wyników związanych z jakością w oparciu o te analizy i literaturę (tom II);

<sup>(1)</sup> Zob. nota informacyjna Cedefopu na temat poradnictwa przez całe życie dla osób z niepełnosprawnościami. Bariery te obejmują dyskryminację związaną z niepełnosprawnością, wiekiem, płcią (gorzej płatna praca, niższe stanowiska, stereotypy, uprzedzenia itp.).

- analizę kosztów finansowanych ze środków publicznych działań na rzecz rozwoju kariery zawodowej, zwłaszcza dla dorosłych, w celu lepszego pojęcia sposobu ich podziału i oszacowania oraz poprawy opłacalności usług (tom III).

## Dlaczego należy opracowywać politykę w oparciu o dowody?

Monitorowanie i ocena poradnictwa oraz pomiar jego wpływu na odbiorców na podstawie oczekiwanych wyników jest warunkiem wstępnym opracowania skutecznych usług. Połączone dowody z badań i praktyki dotyczące tego, jakie środki mają być podejmowane, czego odbiorcy potrzebują oraz co działa najlepiej (w tym efekty uboczne), zmniejszają tendencyjność poradnictwa i gwarantują, że polityki i systemy są godne zaufania oraz spełniają uzgodnione oczekiwania i normy jakości. Dialog z zainteresowanymi stronami i dzielenie się wiedzą na temat strategii, metod, koncepcji, narzędzi i ocen polityki pomagają wyjaśnić uzasadnienie i oczekiwane wyniki polityki oraz ukierunkować opracowywanie usług. Usługi poradnictwa przez całe życie finansowane ze środków publicznych mogą wykorzystywać dowody potwierdzające ich wartość dodaną dla podatników oraz zwrot z inwestycji dla rządów.

## Monitorowanie systemu i zapewnienie jakości: dwie strony tego samego medalu

Ocena systemu ma kluczowe znaczenie dla jakości. Ciągłe monitorowanie i ocena muszą obejmować wszystkie obszary, w których zapewnia się poradnictwo i zawierać informacje na temat:

- nakładów na poradnictwo: inwestycji, kosztów, standardów jakości i szkolenia personelu;
- procesów: działań i metod w zakresie poradnictwa;
- rezultatów: zadowolenia i zaangażowania odbiorców; oraz
- wyników: indywidualnych/organizacyjnych/społecznych.

Aby zrozumieć łańcuch prowadzący do potencjalnego wpływu poradnictwa, należy również wziąć pod uwagę czynniki zewnętrzne. Bardzo istotne jest uchwycenie pozytywnych i negatywnych informacji na temat pośrednich wyników poradnictwa. Pozytywne punkty obejmują zwiększenie świadomości osób

korzystających z poradnictwa, ich nadzieję, pewność siebie, odporność lub nabycie określonych umiejętności lub postaw. Można je mierzyć na podstawie wyższego odsetka osób z umiejętnościami zwiększającymi szanse na zatrudnienie, posiadających przyzwoite miejsca pracy lub odpowiednią edukację i szkolenia, lub na podstawie niższego odsetka osób długotrwale bezrobotnych lub zarejestrowanych w systemie opieki społecznej.

Negatywne lub nieoczekiwane wyniki poradnictwa, z powodu np. niewystarczających informacji o rynku pracy i nieukierunkowanego poradnictwa, mogą prowadzić do podejmowania niewłaściwych decyzji oraz niedopasowania umiejętności i oczekiwań, potencjalnie przyczyniając się do zakłóceń na rynku pracy.

Takie podejście do monitorowania, a tym samym zapewniania jakości, ułatwia porównywalność wsparcia udzielonego w ramach poradnictwa przez całe życie poszczególnym osobom, niezależnie od kontekstu geograficznego, społecznego lub ekonomicznego, w ramach sektorów i pomiędzy nimi. Dowody na dobrze uzasadnione inwestycje w usługi poradnictwa to informacja dla organów finansujących, zwłaszcza w krajach, w których poradnictwo jest zdecentralizowane lub oparte na rynku.

Ponadto monitorowanie i ocena usług może wnieść wiele w rozwój polityki i systemu. Pomagają kształtować cele strategiczne, planować usługi, opracowywać programy, identyfikować luki w świadczeniu usług, lepiej rozumieć potrzeby w zakresie szkolenia praktyków i optymalnie wykorzystywać zasoby.

## Ocena i doskonalenie usług

Problemem jest w dalszym ciągu brak systematycznego gromadzenia danych na temat skutków i kosztów poradnictwa. Istniejące dowody na to, co się sprawdza, nie zawsze są metodycznie wykorzystywane do ulepszania usług i opracowywania polityki. Nadal istnieją wyzwania związane z określeniem skutków i wpływu interwencji w zakresie poradnictwa. Ilościowe badania kontrfaktyczne (z grupami kontrolnymi) mogą wykazać, że pełne korzyści z poradnictwa mogą pojawić się z czasem (np. nabycie umiejętności zarządzania karierą) i mogą na nie wpływać dodatkowe czynniki.

### Ramka 2. Zapewnienie jakości w Grecji

W Grecji podjęto znaczne wysiłki na rzecz zapewnienia jakości i ustalania norm. Krajowy organ do spraw certyfikacji kwalifikacji i poradnictwa zawodowego (EOPPEP) przeprowadził szereg badań w celu ustanowienia krajowego systemu zapewniania jakości usług poradnictwa zawodowego, w oparciu o który odpowiednie usługi będą stale monitorowane i oceniane. Badania

te wykorzystano również do opracowania krajowych ram zapewniania jakości w uczeniu się przez całe życie opracowanych przez Ministerstwo Edukacji, Spraw Religijnych i Sportu:

- mapowanie zapewnienia jakości i zarządzania jakością w poradnictwie zawodowym oraz wniosek dotyczący krajowego modelu zapewnienia jakości usług poradnictwa (EKEP, 2007);
- badania nad kryteriami jakości stosowanymi w poradnictwie zawodowym w kształceniu ogólnym i kształceniu zawodowym podstawowym (EOPPEP, 2012);
- Kodeks etyczny dotyczący świadczenia usług poradnictwa z 2013 r. (EOPPEP);
- profil zawodowy specjalisty w zakresie poradnictwa zawodowego oraz ramy certyfikacji kwalifikacji doradców.

Źródło: Wykaz systemów i praktyk poradnictwa przez całe życie – Grecja (2023). Rejestry krajowe CareersNet.

## Obliczanie kosztów poradnictwa

W Europie niewiele wiadomo na temat stosunku kosztów do korzyści publicznych i prywatnych usług poradnictwa i doradztwa. Po części jest to zrozumiałe. Na rozwój kariery zawodowej wpływa wiele czynników. Poradnictwo z natury ma charakter integrujący, sieciowy i coraz bardziej rozproszony. Obejmuje nie tylko różne usługi i działania, które muszą spełniać specyficzne wymagania poszczególnych osób lub grup odbiorców, ale często jest łączone z innymi usługami wsparcia. Wraz z rozprzestrzenianiem się nowych narzędzi i podejść do poradnictwa poprzez samopomoc oraz różne usługi oparte na współpracy lub online, udzielanie poradnictwa spełnia wiele potrzeb rynku pracy i poszczególnych osób. Dlatego istnieją trudności w pomiarze wyników kariery zawodowej jako bezpośredniego rezultatu samego poradnictwa oraz w mierzeniu jego kosztów.

Badania Cedefopu pokazują, że w wielu przypadkach koszty poradnictwa nie są wyraźnie podzielone na działania i środki możliwe do zidentyfikowania jako takie – na przykład, gdy usługi poradnictwa są zlecane zewnętrznym podmiotom, a informacje o powiązanych pracownikach i innych kosztach nie są rejestrowane w scentralizowanych systemach. Wiele podmiotów udzielających poradnictwa nie jest skłonnych lub nie jest w stanie przekazać szczegółowych danych na temat kosztów różnych działań w zakresie poradnictwa w porównaniu z innymi usługami, które świadczą. Można to przypisać potrzebie (i niedawnemu zainteresowaniu polityką) bardziej całościowego i zintegrowanego świadczenia usług. Jednak w celu zapewnienia porównywalności i trwałości usług oraz planowania inwestycji w rozwijające się technologie, takie jak sztuczna inteligencja, ważne jest, aby do-

stawcy usług publicznych zapewnili przejrzystość kosztów różnych działań wspierających karierę w odniesieniu do ich oczekiwanych wyników.

## Gromadzenie wiarygodnych i porównywalnych danych

Większość krajów gromadzi określone dane na temat poradnictwa i innych usług rozwoju kariery, na przykład poprzez ankiety przeprowadzane wśród odbiorców usług, i wykorzystuje je do oceny działań. Wyniki rzadko są jednak łączone, zarówno w różnych sektorach (edukacja, szkolenia, młodzież, rynek pracy itp.), jak i w odniesieniu do standardów określonych przez zaangażowane strony.

### Ramka 3. Ocena usług w zakresie kariery zawodowej we Francji

W ocenę francuskich służb kariery zawodowej zaangażowanych jest kilka podmiotów: [France Compétences](#), [INETOP](#) i [OPPIO](#) są odpowiedzialne za monitorowanie i ocenę wpływu usług poradnictwa zawodowego; [Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications \(CEREQ\)](#) prowadzi badania rynku pracy, umiejętności i poradnictwa zawodowego, natomiast francuski Instytut Edukacji ([IFE](#)) opracowuje badania dotyczące kształcenia i szkolenia, w tym poradnictwa.

Źródło: [Spis systemów i praktyk poradnictwa przez całe życie – Francja \(2023\)](#). Rejestry krajowe CareersNet.

Analiza Cedefopu pokazuje, że kraje wykorzystują wyniki monitorowania i oceny usług do rozliczalności, krótkoterminowych informacji zwrotnych uzyskanych od osób korzystających z nich, śledzenia ich postępów, poprawy jakości usług, opracowywania polityki i rozwoju narzędzi. Istnieje jednak niewiele dowodów na to, że dane te systematycznie przyczyniają się do ciągłego doskonalenia usług, rozwoju zawodowego praktyków lub krajowych i regionalnych strategii dotyczących umiejętności. Nie pomagają przy tym utrzymujące się rozdrobnienie usług i brak ich porównywalności.

## Systematyczne monitorowanie – jak pokonać przeszkody

Pomimo tych niedociągnięć, dziesiątki lat badań, współpracy i rozwoju w zakresie uczenia się przez całe życie oraz kształcenia i szkolenia zawodowego, a także polityk, które łączą różne etapy i środowiska uczenia się ze światem pracy, zaowocowały pewnymi podobieństwami cech systemów poradnictwa w poszczególnych krajach. Rośnie również baza dowo-

dów dotyczących wyników poradnictwa i efektywności pod względem kosztów, zwłaszcza w odniesieniu do korzyści dla poszczególnych osób.

Niemniej jednak, krajowe praktyki w zakresie monitorowania i oceny poradnictwa znacznie różnią się w odniesieniu do metodologii zorientowanych na wyniki, systematycznego gromadzenia i wykorzystywania dowodów w różnych sektorach lub zaangażowania zainteresowanych stron i dostawców w cały proces. Wynika to m.in. z wymogów ochrony danych, braku wspólnego zrozumienia procesu poradnictwa i wspólnych oczekiwań w tym zakresie, ograniczonych zasobów na badania i ocenę, niedostatecznej koordynacji i synergii między podmiotami i systemami oraz utraty informacji z powodu outsourcingu.

Osiągnięcie konsensusu w UE w sprawie minimalnych standardów monitorowania i oceny poradnictwa nadal napotyka na pewien opór. Jednak współpraca na przestrzeni wielu lat przyczyniła się do pełniejszego zrozumienia opcji oceny roli poradnictwa przez całe życie dla poszczególnych osób i innych podmiotów, takich jak usługodawcy, pracodawcy i stowarzyszenia. Ciągły dialog i współpraca prawdopodobnie jeszcze bardziej wzmocnią wzajemne uczenie się i pobudzą innowacje.

### Ramka 4. Ocena skuteczności – standardy jakości w Słowacji

Monitorowanie i ocena skuteczności są uwzględnione w normach jakości [Słowackiego Stowarzyszenia Poradnictwa Zawodowego i Rozwoju Kariery](#). Normy te stanowią zachętę dla dostawców usług poradnictwa do wyjaśnienia celów i monitorowania skutków świadczenia ich usług. Nowo przyjęta [Strategia uczenia się przez całe życie i doradztwa na lata 2021-2030](#) ma na celu wprowadzenie nowych mechanizmów oceny opartych na śledzeniu postępów osób korzystających z niego z biegiem czasu.

Źródło: [Wykaz systemów i praktyk poradnictwa przez całe życie – Słowacja](#). Rejestry krajowe CareersNet.

## Lepsze odniesienie i skuteczności dzięki wspólnym wskaźnikom

Aby pomóc w opracowaniu wspólnych wskaźników do pomiaru postępów w kierunku wyższej jakości poradnictwa i jego efektywności pod względem kosztów w UE, Cedefop przeanalizował wskaźniki stosowane przez państwa członkowskie lub znalezione w

kluczowych badaniach <sup>(2)</sup>. Obejmują one wskaźniki wkładu, rezultatu, wyniku i oddziaływania oraz elementy docelowe, takie jak:

- kompetencje praktyków;
- zadowolenie osób uczestniczących;
- samopoczucie poszczególnych osób;
- poszerzanie wiedzy i umiejętności osób uczestniczących;
- zmiany zachowań związanych z karierą zawodową;
- zwiększony odsetek osób o wyższych kwalifikacjach lub umiejętnościach;
- uczestnictwo w uczeniu się dorosłych;
- zwiększenie szans na zatrudnienie;
- poprawa wskaźników zatrudnienia;
- zmniejszenie kosztów opieki społecznej;
- wzrost dochodów indywidualnych.

Takie wspólne wskaźniki i dane zebrane w odniesieniu do nich można wykorzystać oddzielnie – do monitorowania określonych elementów, takich jak inwestycje w szkolenie praktyków – lub łącznie, do oceny wyników, takich jak odsetek osób o zwiększonej szansie na zatrudnienie.

Te lub podobne wskaźniki zorientowane na wyniki oraz zaktualizowane metody uzyskiwania wyników działań związanych z poradnictwem mogą stanowić dla krajów podstawę do dokładnego monitorowania i oceny ich systemów i usług oraz do wyjaśniania oczekiwań poszczególnych osób i zainteresowanych stron w zakresie poradnictwa. Pomogłyby one również krajom zbadać ich struktury usług i zasoby z perspektywy wyników oraz rozważyć poziom ich inwestycji w informacje o rynku pracy, analizę umiejętności, sztuczną inteligencję lub szkolenia dla praktyków w porównaniu z innymi krajami.

#### Ramka 5. Zapewnianie jakości poradnictwa w Finlandii

W Finlandii publiczne służby zatrudnienia muszą oferować szeroki zakres środków wsparcia, w tym poradnictwo. Zapewnienie jakości usług obejmuje dwa aspekty:

- kompleksową ocenę potrzeb osoby korzystającej z tych usług, która musi znaleźć odzwierciedlenie w planie zatrudnienia obejmującym działania poprzedzające zatrudnienie, w zależności od potrzeb danej osoby, we współpracy z innymi służbami;
- szybkość świadczenia usług: ocenę potrzeb w zakresie usług należy przeprowadzić w ciągu 2 tygodni.

Krajowa jednostka koordynująca, [Kohtamo](#), pomaga

gminom w stworzeniu punktu kompleksowej obsługi, zaczynając od (internetowego) poradnictwa. W każdym mieście lub okręgu musi istnieć taki organ koordynujący wymagane usługi. Jakość świadczonych przez nie usług jest monitorowana i stanowi integralną część rocznych sprawozdań rządu przedkładanych parlamentowi.

Źródło: Wykaz systemów i praktyk poradnictwa przez całe życie – Finlandia (2021). Rejestry krajowe CareersNet.

## W kierunku wspólnej wizji poradnictwa

Nadszedł czas, aby podjąć kolejne kroki i wykorzystać w działaniach rosnącą liczbę dowodów na temat wyników poradnictwa, zebranych za pośrednictwem istniejących struktur monitorowania i oceny.

## Lepsza integracja polityki

Kluczowe znaczenie ma współpraca zainteresowanych stron w zakresie gromadzenia danych i wymiany wniosków na temat procesów poradnictwa oraz ich oczekiwanych i zmierzonych wyników. Stymuluje ona wzajemne uczenie się w kwestii lepszej koordynacji, spójności lub integracji poradnictwa z innymi politykami wspierającymi uczenie się przez całe życie i rozwój umiejętności (mianowicie polityką dotyczącą edukacji i szkoleń, zatrudnienia, młodzieży, włączenia społecznego i zdrowia). Wspiera również rozwój strategii krajowych, m.in. strategii dotyczących dobrostanu i obywatelstwa.

## Przejsie na poradnictwo zorientowane na odbiorcę

Jak wynika z danych zebranych przy użyciu wspólnych wskaźników, skoncentrowana na jakości współpraca w zakresie usług może pomóc krajom w zmianie podejścia na podejście zorientowane na odbiorcę. Pomaga to uniknąć świadczenia usług, których odbiorcy nie potrzebują, nie próbują lub do których nie mają dostępu, jednocześnie zwiększając elastyczność świadczenia wspólnych usług i zasobów, poprawiając w ten sposób ich efektywność pod względem kosztów, a w ostatecznym rozrachunku – doświadczenie odbiorcy <sup>(3)</sup>.

<sup>(2)</sup> Szczegółowy wykaz tych wskaźników przedstawiono w [tomie II projektu badawczego Cedefopu](#). Wykaz został przedłożony do [dyskusji zainteresowanym stronom](#) ze wszystkich uczestniczących państw w 2022 r. Nie jest on ani wyczerpujący, ani nakazowy, ale raczej ma służyć jako narzędzie ułatwiające dialog polityczny na temat kolejnych kroków w kierunku osiągnięcia wspólnej płaszczyzny na poziomie europejskim.

<sup>(3)</sup> Najnowsze wyniki Cedefopu w tej dziedzinie zostaną wykorzystane w kolejnym etapie prac nad monitorowaniem i oceną poradnictwa oraz w nowych propozycjach dotyczących zmienionych ram polityki i rozwoju systemów poradnictwa przez całe życie, we współpracy z ekspertami CareersNet.

## W kierunku koncentrowania się „przede wszystkim na wynikach”

Podejście zorientowane na wyniki koncentruje się na potrzebach odbiorców usług. Opiera się na najlepszym wykorzystaniu zasobów lokalnych, gromadzeniu danych w celu opracowania polityki i przywództwie strategicznym dla zapewnienia wysokiego poziomu koordynacji usług i współpracy. Przyjęcie takiego podejścia może pomóc krajom zoptymalizować organizację, finansowanie i wpływ świadczonych przez nie usług oraz nieustannie rozwijać swoje systemy.

## Opracowanie krajowych ram jakości

Badanie Cedefopu podkreśla powiązania między monitorowaniem/oceną usług a jakością. Jeśli kraje europejskie uzgodnią wspólne wskaźniki monitorowania i oceny swoich usług i systemów poradnictwa, mogą opracować wspólne ramy odniesienia dla zapewnienia jakości na poziomie UE. Mogłoby to służyć państwom jako podstawa do tworzenia krajowych ram jakości. Wspólne ramy europejskie, które umożliwiłyby współpracę między krajami i wzajemne uczenie się, mogą ułatwić identyfikację i zwiększenie skali dobrych praktyk, wykorzystać potencjał krajowych systemów poradnictwa w zakresie innowacji oraz przynieść lepsze wyniki odbiorcom.

**CEDEFOP**Europejskie Centrum Rozwoju  
Kształcenia Zawodowego**Nota informacyjna** – 9196 PL

Kat. Nr kat.: T1-BB-24-002-PL-N

ISBN 978-92-896-3768-8, doi:10.2801/959162

Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego  
(Cedefop), 2024.

Noty informacyjne są publikowane w językach angielskim, francuskim, greckim, hiszpańskim, niemieckim, polskim, portugalskim i włoskim oraz w języku kraju sprawującego prezydencję UE. Aby otrzymywać je regularnie, należy zarejestrować się na stronie internetowej:

[www.cedefop.europa.eu/pl/user/register](http://www.cedefop.europa.eu/pl/user/register)

Inne noty informacyjne i publikacje Cedefop są dostępne pod adresem:

[www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx](http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx)

Europe 123, Thessaloniki (Pylea), GRECJA

Adres pocztowy: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRECJA

Tel. +30 2310490111, faks +30 2310490020

Email: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)[www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)