



**DECISÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO DE TRADUÇÃO DOS ORGANISMOS DA UNIÃO EUROPEIA  
QUE ALTERA A ESTRATÉGIA 2016-2020 – CT/CA-037/2016/03PT**

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO DE TRADUÇÃO DOS ORGANISMOS DA UNIÃO EUROPEIA,

Tendo em conta o Regulamento (CE) n.º 2965/94 do Conselho, de 28 de novembro de 1994, que cria um Centro de Tradução dos Organismos da União Europeia («o Centro de Tradução»), com a última redação que lhe foi dada pelo Regulamento (CE) n.º 1645/2003 do Conselho, de 18 de junho de 2003,

Tendo em conta o Regulamento Financeiro, de 2 de Setembro de 2019, aplicável ao Centro de Tradução dos Organismos da União Europeia (ref.ª CT/CA-028/2019PT),

Tendo em conta a Estratégia 2016-2020 do Centro de Tradução aprovada pelo Conselho de Administração do Centro em 26 de outubro de 2016,

Tendo em conta a nota elaborada pelo Diretor,

Considerando o seguinte:

O documento de programação 2023-2025 deve ser elaborado para adoção em janeiro de 2022 e, uma vez que a estratégia atual chegará ao seu termo em 2022, a estratégia para 2016-2020 deve ser prorrogada até ao final de 2023.

APROVOU O SEGUINTE:

**Artigo 1.º**

A Estratégia 2016-2020 do Centro de Tradução alterada que figura em anexo à presente Decisão, é alterada pela presente decisão, a fim de permitir ao Centro de Tradução elaborar os seus documentos de programação que contenham programas plurianuais e anuais.

Feito no Luxemburgo, em 18 de setembro de 2021.

Pelo Conselho de Administração.

*(assinado eletronicamente)*

Rytis Martikonis  
Presidente

Anexos: Estratégia 2016-2020 do Centro de Tradução  
Nota à atenção dos membros do Conselho de Administração



# ESTRATÉGIA 2016-2020

DO CENTRO DE TRADUÇÃO DOS ORGANISMOS DA UNIÃO EUROPEIA

CT/CA-037/2016PT

## Índice

Resumo executivo da Estratégia 2016-2020 .....	2
Destaques 1995-2015 .....	4
Realizações da Estratégia 2012-2015 .....	7
Estratégia 2016-2020 .....	12
Metas estratégicas .....	14
Meta estratégica 1: Posicionar o Centro como parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos clientes: .....	15
Meta estratégica 2: Aumentar a eficiência e eficácia operacionais .....	19
Meta estratégica 3: Contribuir para a cooperação interinstitucional .....	23
Indicadores-chave de desempenho estratégicos .....	24

## Resumo executivo da Estratégia 2016-2020

A Estratégia 2016-2020 assenta nas realizações do Centro desde a sua criação em 1994 e representa uma evolução da abordagem estratégica adotada até à data. A Estratégia tem por objetivo assegurar a continuidade das atividades do Centro, alargando simultaneamente o âmbito do que o Centro pode alcançar durante o período de 2016 a 2020.

A Estratégia foi elaborada pelo Centro em consulta com as partes interessadas principais, em particular o seu pessoal e os seus clientes. A Estratégia foi desenvolvida tendo em consideração os pontos fortes e fracos do Centro, bem como as oportunidades e ameaças potenciais previsíveis para o quinquénio. A principal ênfase da Estratégia incide na otimização da criação de valor para os clientes do Centro, assegurando igualmente a sustentabilidade do Centro a longo prazo.

A visão do Centro de tornar-se um centro de excelência na prestação de serviços linguísticos às agências e organismos da UE até 2020 está no cerne desta Estratégia. Tal visão será concretizada em cooperação estreita com as partes interessadas do Centro, nomeadamente o seu pessoal, os seus clientes, o seu Conselho de Administração, os seus prestadores de serviços linguísticos externos e as instituições da UE.

Enquanto prestador partilhado de serviços linguísticos às agências e organismos da UE, o Centro continuará a contribuir para a prioridade da Comissão Europeia de fazer da UE uma União de mudança democrática. No cumprimento do seu mandato, o Centro facilitará o multilinguismo efetivo na UE, desempenhando o seu papel em parceria com os seus clientes no sentido de assegurar o acesso, por parte dos cidadãos, à informação nas várias línguas oficiais da UE.

Em consonância com o duplo mandato do Centro, a saber, a prestação de serviços de tradução à instituições, agências e organismos da UE e a contribuição para a cooperação interinstitucional, a Estratégia assenta nos princípios inseparáveis de uma abordagem de gestão da qualidade e de um modelo de atividade sustentável.

Em linha com a melhor prática do Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e baseando-se na experiência acumulada até à data, o Centro introduzirá uma abordagem de gestão da qualidade mais sólida em todos os seus departamentos com vista a obter uma excelência sustentável em toda a organização. No que respeita à sua atividade principal de prestação de serviços linguísticos, o Centro adotará na sua abordagem de gestão da qualidade, tanto quanto possível, os princípios da norma ISO 17100:2015 para os serviços de tradução. Uma abordagem de gestão da qualidade centrada na excelência exigirá a interiorização de uma cultura da qualidade por parte de todo o pessoal do Centro, sendo este essencial para atingir resultados melhorados em colaboração com os prestadores de serviços externos do Centro.

A visão do Centro de tornar-se um centro linguístico de excelência para as agências e organismos da UE até 2020 tem de ser concretizada no contexto de um modelo de atividade sustentável, o qual se baseia na externalização da tradução a prestadores de serviços externos, seguida de um processo de garantia de qualidade a nível interno antes da entrega aos clientes. Ao abrigo desta Estratégia, o modelo de atividade do Centro desenvolver-se-á consoante as necessidades dos clientes em termos de qualidade, prazos e preços, bem como no contexto das tecnologias em desenvolvimento. Tal evolução terá de garantir a sustentabilidade dentro das limitações a que está sujeita a atividade do Centro enquanto agência da UE. O Centro tem a obrigação de observar a regulamentação jurídica, financeira e de recursos humanos a que está sujeito e respeita a política em matéria de multilinguismo da UE, tratando todas as línguas oficiais da UE de modo equitativo na sua política de preços.

A Estratégia é um documento dinâmico enraizado na visão do Centro de tornar-se um centro linguístico de excelência para as agências e organismos da UE até 2020. Esta visão articula-se em metas estratégicas, por sua vez definidas em pormenor em objetivos e iniciativas estratégicos, que se espera sejam concretizados durante o período de 2016 a 2020. Ao longo deste período de cinco anos, a

implementação da Estratégia é aferida através dos indicadores-chave de desempenho estratégicos enumerados no presente documento. A implementação pormenorizada da Estratégia é descrita nos documentos de programação plurianual e nos programas de trabalhos anuais do Centro. As informações sobre os progressos efetuados na implementação da Estratégia são fornecidas nos relatórios de atividades anuais do Centro.

Baseando-se nos princípios inseparáveis de uma abordagem de gestão da qualidade e de um modelo de atividade sustentável, o Centro prosseguirá três metas estratégicas para cumprir a sua visão de tornar-se um centro linguístico de excelência para as agências e organismos da UE até 2020:

*Meta estratégica 1: Posicionar o Centro como parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos clientes*

O Centro posicionar-se-á como um parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos clientes. Isto significa que o Centro estará envolvido no acompanhamento dos seus clientes desde o primeiro contacto até à entrega do produto final, no sentido de assegurar os melhores resultados multilíngues. Tal implicará da parte do Centro uma abordagem melhorada da gestão da qualidade, o reforço da sua abordagem proativa da participação de clientes e a otimização da gama de serviços linguísticos prestados aos clientes.

*Meta estratégica 2: Aumentar a eficácia e eficiência operacionais*

O Centro aumentará a sua eficácia e eficiência operacionais, continuando a assegurar a sustentabilidade do seu modelo de atividade. Para o conseguir, a tónica será colocada na construção de uma organização dinâmica, orientada para o cliente, que fomenta o compromisso e valoriza a partilha do conhecimento e o desenvolvimento do conhecimento especializado. Tendo em vista a melhoria da sua sustentabilidade, o modelo de atividade do Centro será otimizado no âmbito da resposta às necessidades dos clientes em termos de qualidade, prazos e preços. Enquanto agência da UE, é uma condição *sine qua non* que o Centro recorra à boa governação, transparência e responsabilização na utilização dos seus recursos. Em conformidade, o Centro promoverá uma cultura de integridade que garanta transparência e responsabilização no uso adequado dos seus recursos e progredirá no sentido de um sistema de gestão integrado assente numa estrutura mais sólida de controlo interno.

O pessoal do Centro está no cerne desta Estratégia, que toma por base as realizações do passado, as quais não poderiam ter sido alcançadas sem o seu empenho e conhecimentos especializados. O objetivo final da Estratégia é orientar o empenho do pessoal, permitindo que todos os membros desenvolvam as suas capacidades e, em resultado, contribuam de forma mais eficaz para a consecução das metas estratégicas.

*Meta estratégica 3: Contribuir para a cooperação interinstitucional*

O contributo do Centro para a cooperação interinstitucional será reforçado através do desenvolvimento da base de dados terminológica interinstitucional, *Terminologia Interativa para a Europa (IATE)*, e através da participação ativa do Centro na partilha de conhecimentos especializados com as instituições da UE por meio dos diversos acordos interinstitucionais em vigor.

O Centro foi determinante na criação da base de dados IATE que fusionou e substituiu diversas bases de dados terminológicas da UE. Enquanto presidente do Grupo de Gestão IATE com responsabilidade de gestão da base de dados em nome das instituições, o Centro conduzirá o projeto através da sua evolução para a IATE2.

Com mais de 41 milhões de pesquisas na sua versão pública e mais de 17 milhões de pesquisas na sua versão interna utilizada pelas instituições da UE em 2015, a IATE é, sem dúvida, uma ferramenta altamente valorizada pelos tradutores que regularmente a consultam. Enquanto projeto emblemático que ilustra as realizações da UE no domínio do multilinguismo, é evidente o valor económico deste recurso linguístico crucial, financiado por todas as instituições da UE.

## Introdução

Este documento encontra-se estruturado em três secções principais:

- Destaques 1995-2015: descreve as principais realizações do Centro ao longo de um período de vinte anos, desde que iniciou a prestação de serviços de tradução em 1995.
- Realizações da Estratégia 2012-2015: descreve o progresso realizado pelo Centro na implementação da sua anterior Estratégia de três anos.
- Estratégia 2016-2020: apresenta a Estratégia de cinco anos do Centro.

## Destaques 1995-2015

Em 28 de novembro de 1994, o Conselho da União Europeia aprovou o Regulamento (CE) n.º 2965/94 que cria o Centro de Tradução em resposta às necessidades de tradução de determinados organismos da UE. O regulamento de base do Centro foi alterado em 1995 no sentido de alargar a carteira de clientes e atribuir ao Centro um papel na cooperação interinstitucional.

Os principais marcos na evolução do Centro são os seguintes:

1995: O Centro iniciou a sua atividade e entregou 20 000 páginas traduzidas aos seus sete clientes.

1998: O Centro entregou um total de 200 000 páginas traduzidas aos seus 12 clientes.

2001: O Centro lançou o Flosys, uma ferramenta TI de ponta desenvolvida a nível interno, que trata o fluxo de trabalho completo da tradução, desde o momento em que um cliente envia um documento ao Centro até à entrega das versões linguísticas traduzidas.

2002: O Centro atingiu o limiar de um milhão de páginas traduzidas desde a sua criação.

2003: A Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) reconheceu o Centro como «comprometido para com a excelência na Europa».

O Centro foi nomeado iniciador de projeto e gestor de projeto para a IATE (*Terminologia Interativa para a Europa*), a base de dados terminológica interinstitucional da UE.

2004: O alargamento «Big Bang» de 2004, que quase duplica o número de línguas oficiais da UE de 11 para 20, marcou o início de uma nova era para o Centro.

2005: Para o seu décimo aniversário, o Centro organizou uma conferência sobre «O multilinguismo a qualquer preço».

2007: O Centro adicionou novas línguas oficiais da UE à sua carteira com a adesão da Bulgária e da Roménia à UE, e com o irlandês a tornar-se língua oficial da UE, ainda que com uma derrogação em vigor.

A base de dados terminológica interinstitucional da UE, IATE, foi disponibilizada ao público em geral.

Desde 2007, o Centro recebe anualmente o rótulo de qualidade «SuperDrecksKëscht® fir Betriber» em reconhecimento do seu empenho ativo na proteção ambiental.

2010: O Centro organizou uma conferência intitulada «A Língua da Europa - Traduzir para a UE» para celebrar o seu 15º aniversário.

O Centro lançou o novo fluxo de trabalho Tr@Mark para a gestão do processo de tradução de marcas da UE.

2011: O Centro lançou a ECHA-term, uma base de dados terminológica em linha desenvolvida para a Agência Europeia dos Produtos Químicos.

2013: O Centro acolheu o Croata, a 24.<sup>a</sup> língua oficial da UE, e atingiu o limiar dos oito milhões de páginas traduzidas desde a sua criação.

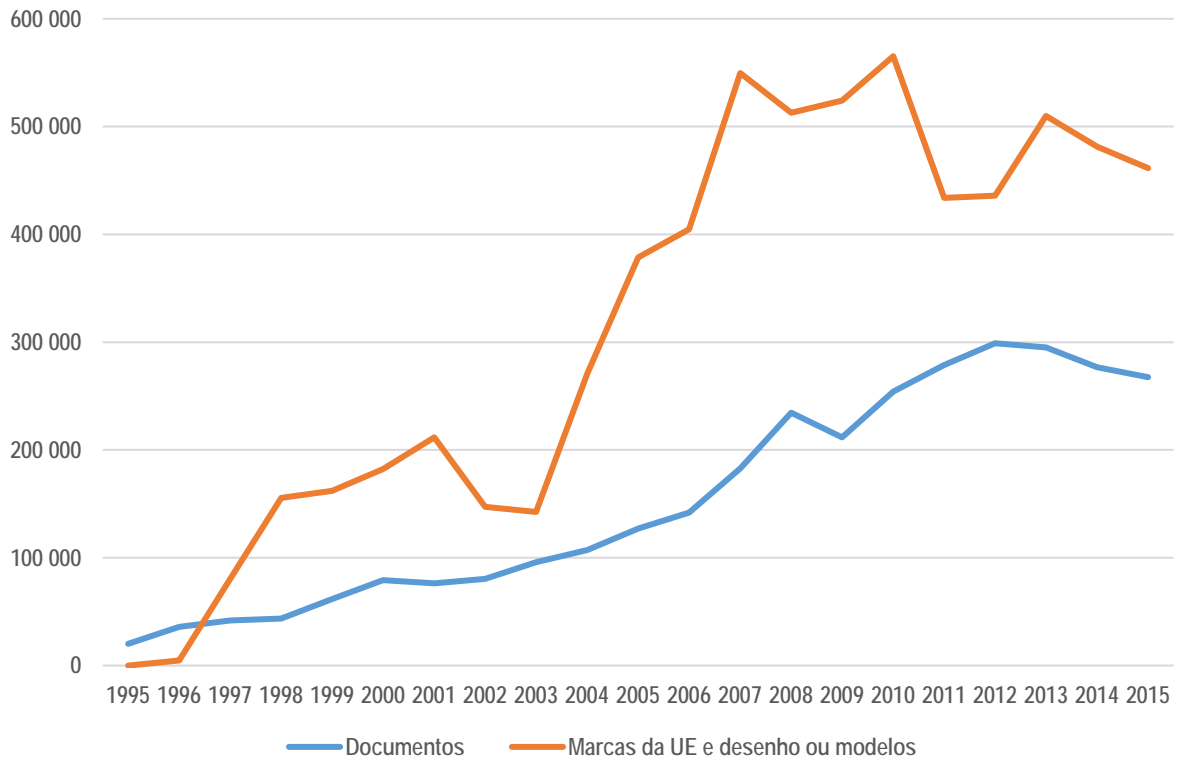
O Centro mudou-se para as suas instalações atuais no edifício Drosbach, na cidade do Luxemburgo, e assinou o seu acordo de sede com o Grão-Ducado do Luxemburgo.

2015: O Centro entregou quase nove milhões de páginas traduzidas aos seus 61 clientes desde a sua criação e lançou o eCdT, o novo sistema adaptado de gestão do fluxo de trabalho de tradução, que substituirá o sistema existente, o Flosys.

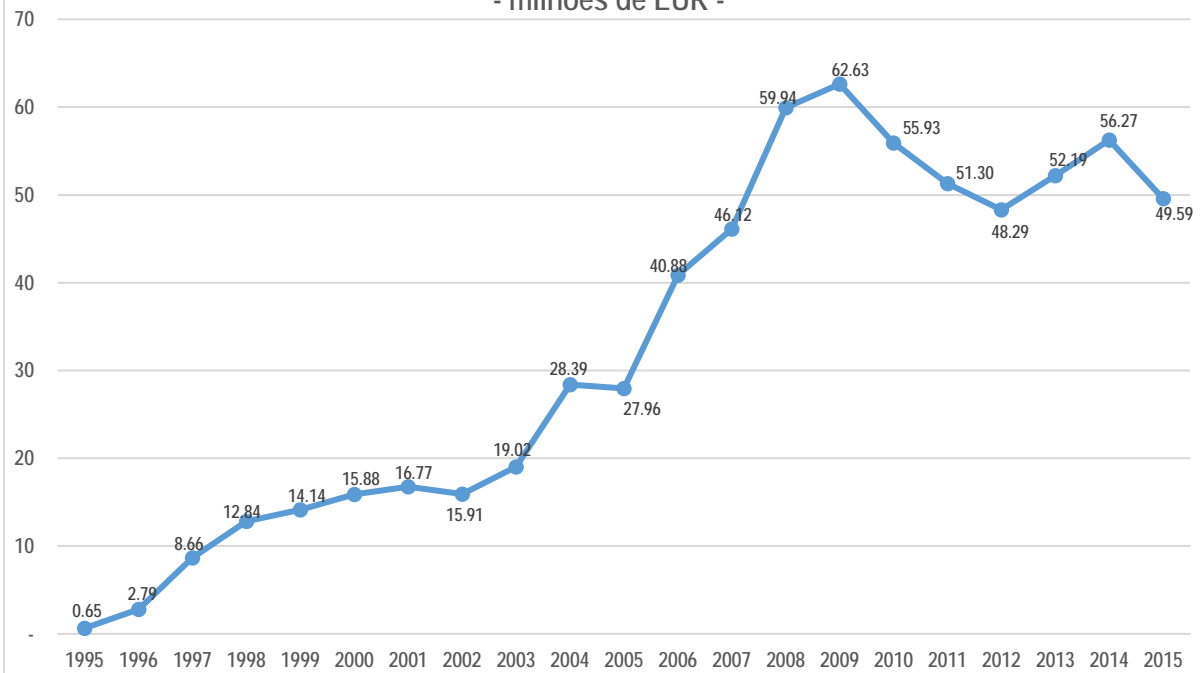
Durante o período de 1995 a 2015, o Centro desenvolveu uma vasta gama de serviços linguísticos incluindo tradução, modificação, controlo editorial, revisão, terminologia e consultoria linguística, para além da tradução e revisão de listas de termos, controlos de qualidade *ex post* para as traduções de marcas da UE e legendagem. Este período foi marcado por um aumento regular da carteira de clientes do Centro, de sete clientes em 1995 para 61 clientes em 2015.

A evolução do Centro durante estes vinte anos foi assinalada por uma expansão significativa na tradução para as 24 línguas oficiais da UE, bem como para e a partir de várias línguas não UE, o que representa cerca de 500 combinações linguísticas no total. A fim de responder às necessidades diversificadas dos seus clientes em domínios variados (entre outros, jurídico, científico ou financeiro), o Centro desenvolveu uma abordagem temática para o seu modelo de externalização durante este período. O desenvolvimento do Centro de 1995 a 2015 é ilustrado abaixo em termos de volume traduzido e orçamento.

Evolução do volume de páginas traduzidas 1995-2015  
- documentos/marcas da UE e desenhos ou modelos comunitários



Evolução do orçamento 1995-2015 com base nos orçamentos definitivos  
- milhões de EUR -





## Realizações da Estratégia 2012-2015

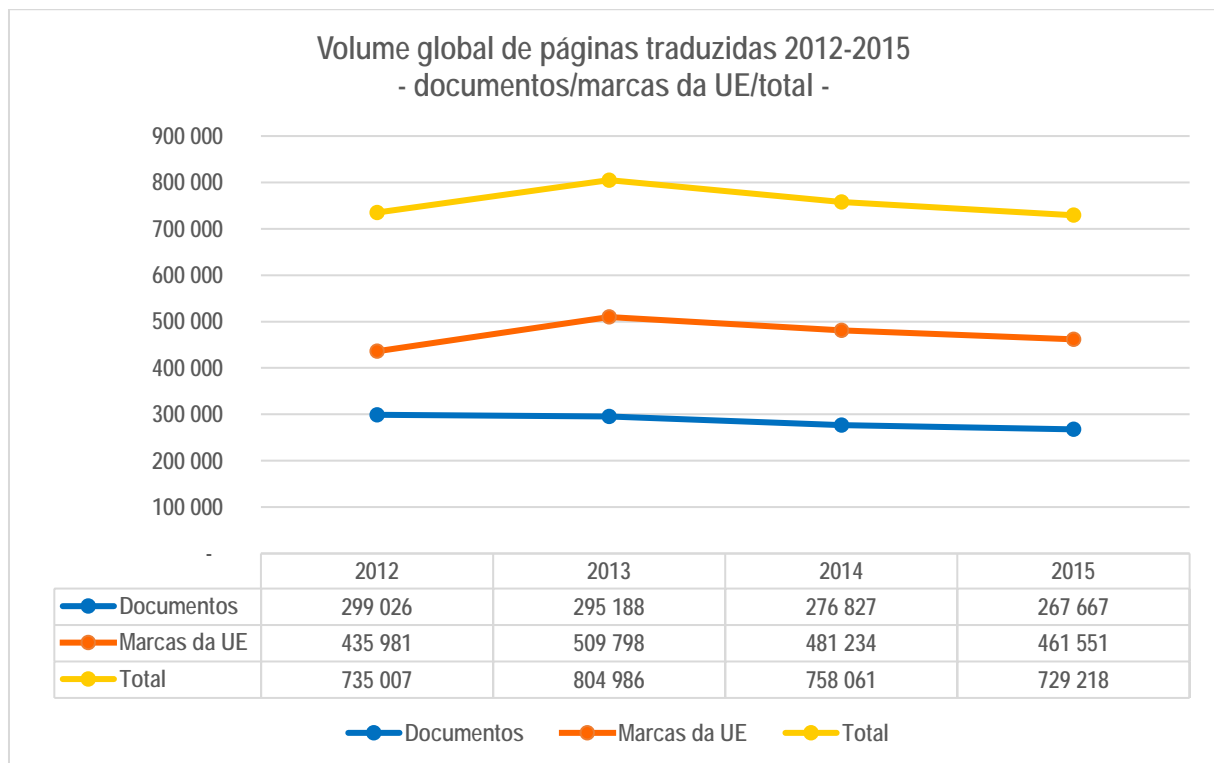
A Estratégia 2012-2015 do Centro assentou em duas prioridades estratégicas (a saber, prestação de serviços, e otimização e aperfeiçoamento), as quais foram decompostas em cinco objetivos estratégicos: manter os clientes existentes, encontrar novos clientes, aumentar a competitividade, aumentar a eficiência em termos de custos e a eficácia, e ser um bom empregador. A visão do Centro para 2015 era ser um prestador de serviços de elevada qualidade com produtos e serviços de vanguarda e uma forte orientação para o cliente.

### Prioridade estratégica I. Prestação de serviços

A. Manter os clientes atuais (mantendo o nível do serviço prestado aos clientes e o volume atual da atividade relativa a documentos)

Durante o período da sua Estratégia 2012-2015, o Centro manteve o seu volume de tradução com variações ligeiras ao longo do período. Em média, o Centro entregou 756 818 páginas traduzidas por ano durante 2012-2015, o que representou um aumento de 6 % em comparação com o volume de traduções para 2011. Não obstante, a partir de 2014 tornou-se evidente uma tendência de redução no volume.

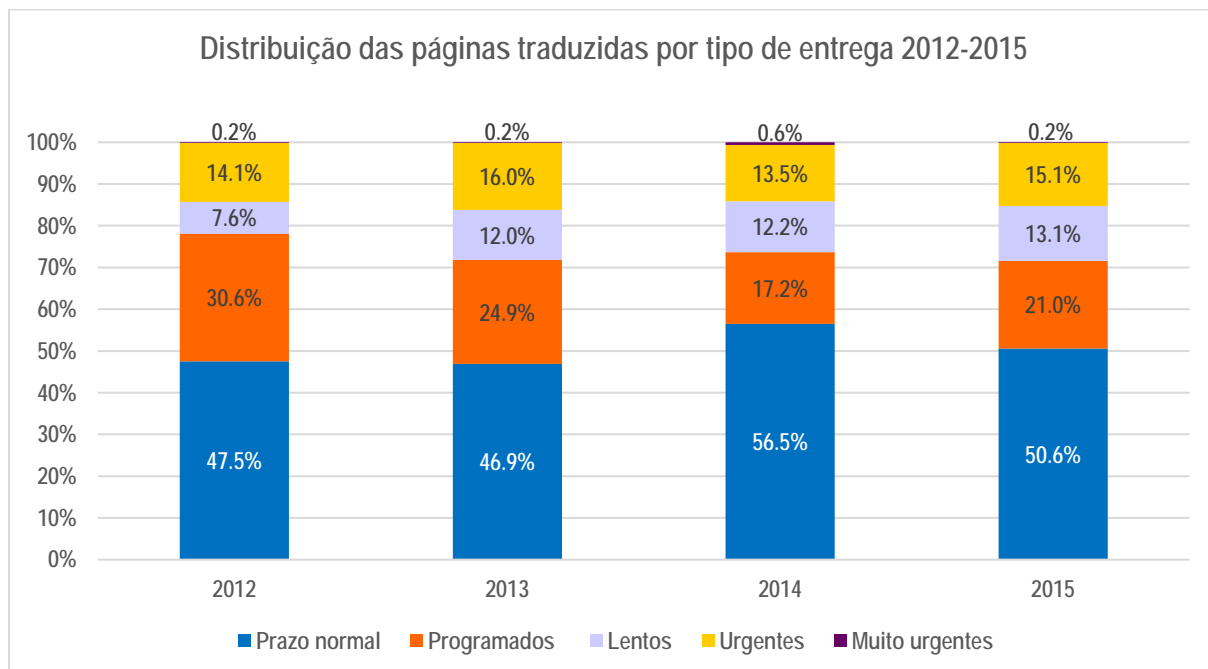
Durante este período, o Centro lançou controlos de qualidade *ex post* para avaliar a qualidade das traduções das marcas da UE e intensificou a sua colaboração com o Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia para analisar os resultados de controlos semelhantes realizados pelo EUIPO relativamente à tradução de documentos administrativos.



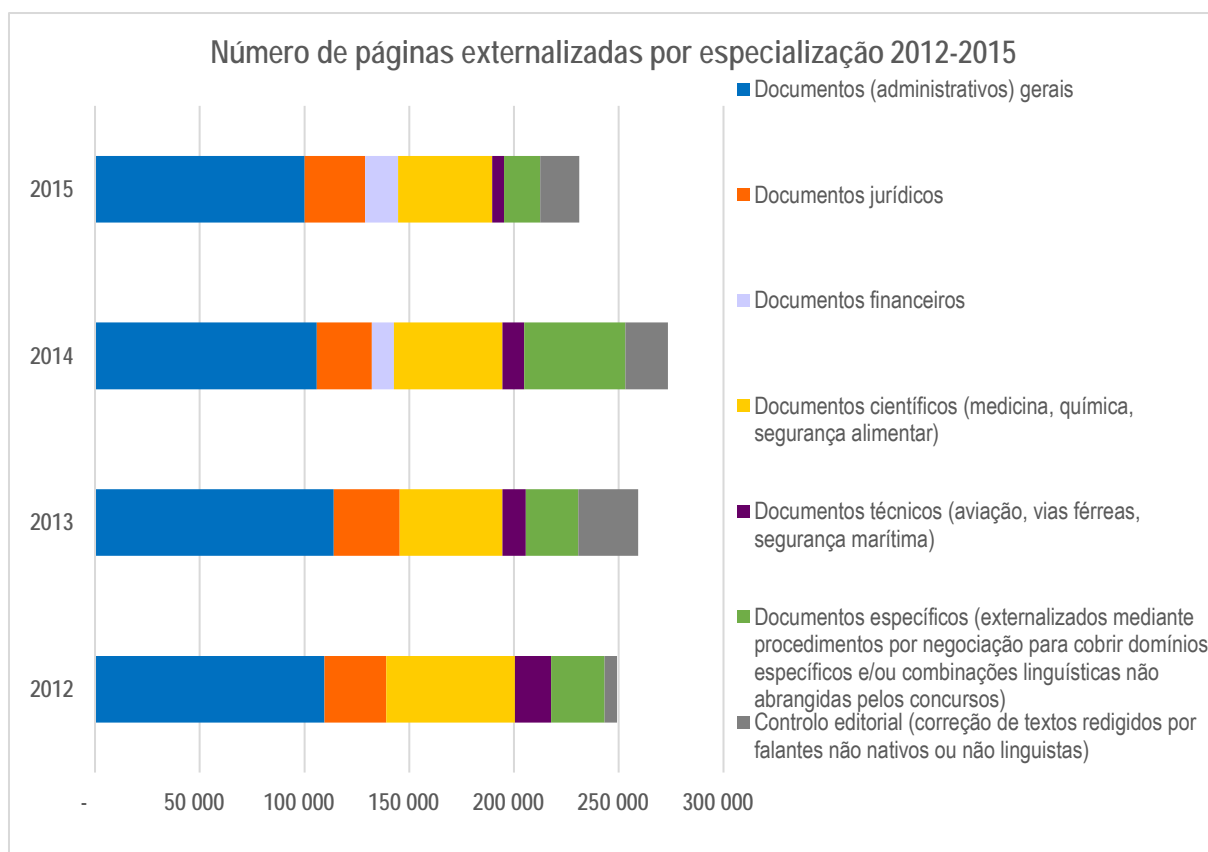
Durante este período, a adição de vários novos clientes, em particular do domínio financeiro, criou novos desafios para o Centro, de modo a manter o nível do seu serviço aos clientes. Em resultado, foram organizados seminários e *workshops* regulares com clientes e em colaboração com peritos, a fim de familiarizar os tradutores internos com os novos conceitos e a nova terminologia utilizada nos documentos especializados recebidos para tradução. Foram ainda organizados seminários com pontos

focais nacionais e editores nacionais para esclarecer as expetativas mútuas e retirar lições do *feedback* recebido dos utilizadores finais.

No intuito de otimizar a sua oferta de serviços aos clientes, o Centro introduziu duas novas opções de entrega dos documentos a partir de 2012 (ou seja, lento e muito urgente), para além das opções de entrega existentes: normal, programado e urgente.



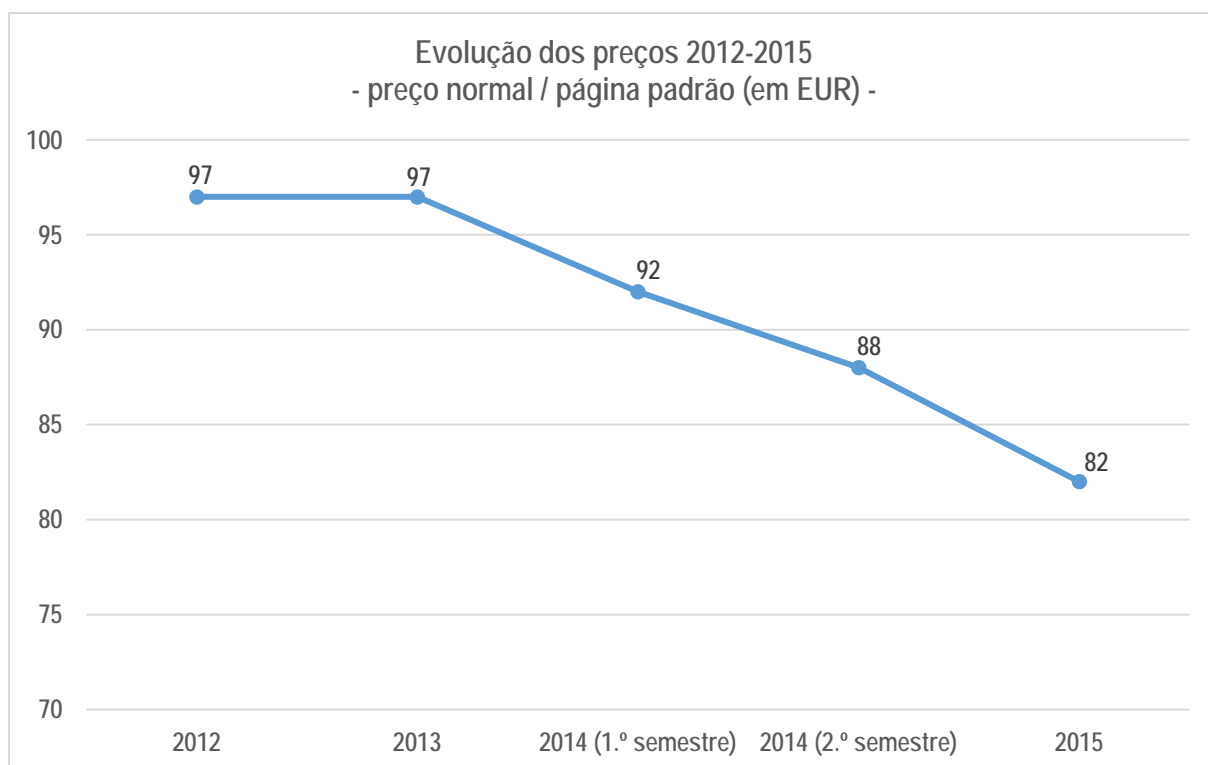
A fim de responder às necessidades de tradução específicas dos seus clientes em domínios particulares, o Centro continuou a publicar concursos gerais e especializados tendo em vista a criação de uma lista de contratantes para a externalização da tradução. Durante este período, foram lançados novos concursos temáticos no novo domínio da supervisão financeira. A distribuição de documentos gerais e especializados externalizados para tradução mostra que os documentos especializados representaram mais de metade do volume de traduções externalizadas pelo Centro.



*B. Aumentar a competitividade (obtendo um conhecimento mais aprofundado do mercado e dos clientes a fim de aumentar a gama de serviços que geram receitas, contribuindo para a sustentabilidade do Centro)*

Um estudo levado a cabo pelo Centro em 2012 revelou o posicionamento dos principais prestadores de serviços linguísticos no mercado privado, o âmbito da sua cobertura de todas as potenciais necessidades linguísticas e a utilização generalizada de tecnologias de tradução, nomeadamente a tradução automática e as memórias de tradução. A fim de aumentar a sua competitividade, o Centro adaptou os seus serviços no que respeita a prazos mais curtos para as traduções das marcas da UE e introduziu novos prazos de entrega (traduções lentas ou muito urgentes). O Centro também aumentou a visibilidade dos seus serviços de consultoria linguística e tradução de páginas Web, introduzindo também novos serviços (controlos de qualidade *ex post* para as traduções de marcas da UE e legendagem).

Durante o período abrangido pela sua Estratégia 2012-2015, o Centro reduziu os seus preços com o objetivo de tornar-se mais competitivo e no âmbito da redução da sua reserva. Durante o período de 2012 a 2015, o Centro reduziu os seus preços em 15,5 %.



*C. Encontrar novos clientes (alargando a carteira de clientes para compensar a redução do volume de marcas da UE recebidas para tradução)*

No final de 2015, a carteira de clientes do Centro tinha aumentado para 61 clientes. O crescimento da base de clientes comportou um aumento da complexidade para os tradutores internos e prestadores de serviços linguísticos externos. Por sua vez, esta diversidade resultou no processamento, pelo Centro, de pedidos de tradução de domínios variados, incluindo educação, emprego, cultura, transportes, redes, investigação e inovação, assuntos sociais, ambiente, energia, química, direitos de propriedade, legislação, orçamento e finanças, política externa e de segurança, cooperação policial e judiciária, saúde pública e proteção dos consumidores. Além das 24 línguas oficiais da UE, o Centro forneceu traduções para e a partir de línguas não UE, incluindo norueguês, islandês, turco, russo, chinês e árabe. As traduções para e a partir de línguas não UE representaram entre 1-2 % do volume total de tradução.

Seis novos acordos com clientes foram assinados entre 2012 e 2015. Foi assinado um acordo com a eu-LISA em 2012, ao qual se seguiram os acordos, em 2013, com a Direção-Geral de Tradução do Parlamento Europeu e o Centro de Análise e Operações Marítimas - Narcóticos. Em 2014, foram assinados acordos com o Conselho Único de Resolução (CUR) e com a Empresa Comum ECSEL, que substituiu as anteriores Empresas Comuns ENIAC e ARTEMIS. Em 2015, foi assinado um acordo com a Direção-Geral da Justiça e dos Consumidores (DG JUST) da Comissão Europeia para serviços de tradução no âmbito da plataforma de resolução de litígios em linha.

### ***Prioridade estratégica II. Otimização e aperfeiçoamento***

*D. Aumentar a eficiência em termos de custos e a eficácia (desenvolvendo uma organização com um sistema lean de gestão e apoio dos processos que fornece produtos e serviços rentáveis aos seus clientes)*

Durante o período abrangido pela Estratégia 2012-2015, o Centro desenvolveu a nível interno um novo sistema adaptado de gestão do fluxo de trabalho de tradução, o eCdT, que será gradualmente implementado pelos seus clientes, prestadores de serviços externos e tradutores internos. O Centro investiu igualmente na implementação de ferramentas de tradução assistida por computador (CAT). O desenvolvimento mais importante foi a utilização sistemática das memórias de tradução pelos tradutores internos e prestadores de serviços externos. Estas memórias reforçaram todo o processo de tradução, normalizando a tradução e melhorando a coerência terminológica, fatores que contribuem para uma maior satisfação dos clientes. Adicionalmente, foram criados motores de tradução automática especializados com a assistência da equipa MT@EC da Comissão Europeia, tendo em vista a sua futura integração no fluxo de trabalho do Centro.

Em apoio da função principal do Centro, foi implementada durante este período uma nova ferramenta de planificação e controlo orçamentais e foi introduzido um mecanismo de pagamento antecipado a pedido dos clientes. Este mecanismo permite uma gestão orçamental melhorada por parte dos clientes, permitindo pagamentos antecipados a efetuar ao Centro no final do ano, antes da entrega dos serviços de tradução.

*E. Ser um bom empregador (melhorar o ambiente de trabalho promovendo o bem-estar do pessoal)*

O Centro lançou dois inquéritos de satisfação ao pessoal, um em 2012 e outro em 2014. A estes seguiram-se medidas centradas na comunicação e cooperação (ex.: transparência de procedimentos internos, formação em gestão de conflitos, cooperação intradepartamental e sessões de informação de porta aberta), no caso do primeiro inquérito, e no ambiente de trabalho físico e na formação no âmbito da polivalência profissional crescente, no caso do segundo.

Em 2013, o Centro mudou-se para novas instalações no edifício Drosbach, na cidade do Luxemburgo, o que tem a vantagem de acomodar todo o pessoal num edifício em vez de nos dois edifícios ocupados anteriormente. Em 2014, o Centro de Tradução assinou um acordo de sede com o país de acolhimento, o Grão-Ducado do Luxemburgo.

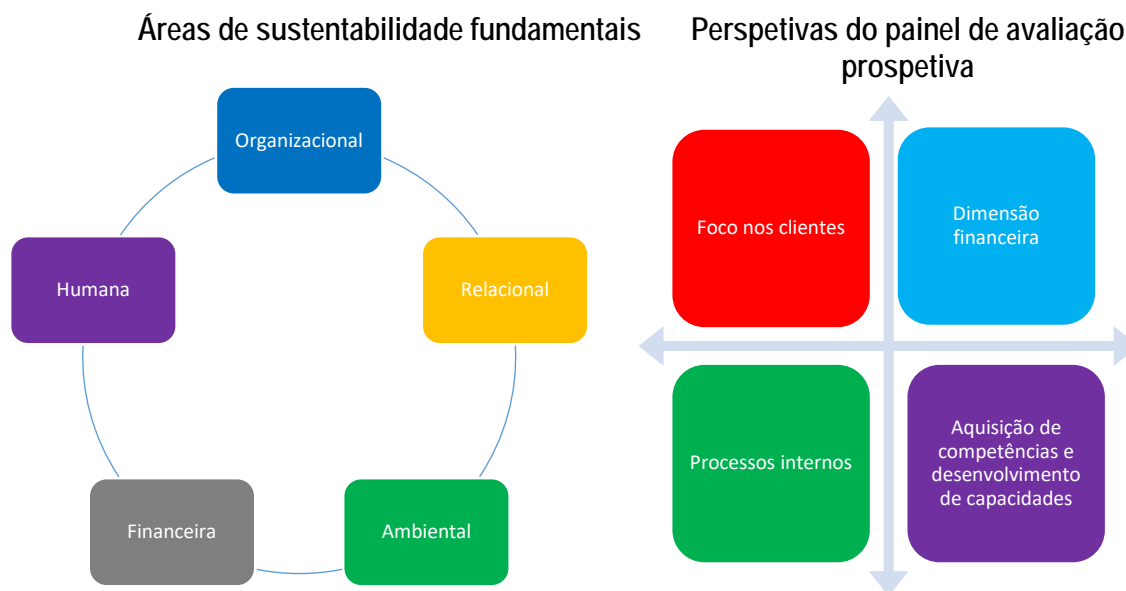
## Estratégia 2016-2020

### Desenvolvimento e implementação

A Estratégia 2016-2020 foi elaborada pelo Centro em consulta com os principais partes interessadas, em particular os seus clientes e pessoal. A Estratégia foi desenvolvida tendo em conta os pontos fortes e fracos do Centro, bem como as oportunidades e ameaças potenciais previsíveis para o quinquénio.

A Estratégia é um documento dinâmico enraizado na visão de tornar o Centro um centro linguístico de excelência para as agências e organismos da UE até 2020. Esta visão encontra-se articulada em metas estratégicas definidas pormenorizadamente em objetivos e iniciativas estratégicos a atingir entre 2016 e 2020. Ao longo do quinquénio, a implementação da Estratégia é aferida através de indicadores-chave de desempenho estratégicos (IDE) definidos no anexo ao presente documento. A implementação pormenorizada da Estratégia é definida nos documentos de programação plurianual e nos programas de trabalho anuais do Centro. As informações sobre os progressos alcançados relativamente à Estratégia são incluídos nos relatórios de atividade anuais do Centro.

A Estratégia concentra-se na otimização da criação de valor para os seus clientes, mas também na garantia da sustentabilidade a longo prazo do Centro. Por conseguinte, os indicadores-chave de desempenho estratégicos (IDE) e respetivos componentes foram criados tendo em conta cinco áreas fundamentais de sustentabilidade (organizacional, humana, relacional, financeira e ambiental) e utilizando as perspetivas clássicas do painel de avaliação prospetiva («*balanced scorecard*») (foco nos clientes, dimensão financeira, processos internos, e aquisição de competências e desenvolvimento de capacidades), tudo isto em linha com a melhor prática do Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM).



## Missão

A dupla missão do Centro é definida no seu Regulamento de base. A sua missão principal consiste em proporcionar traduções e serviços linguísticos afins às instituições, agências e organismos da UE. A sua missão secundária consiste em contribuir, através da cooperação interinstitucional, para a racionalização da utilização de recursos e a harmonização de procedimentos no domínio da tradução da UE.

## Visão para 2020

A visão do Centro é tornar-se um centro de excelência na prestação de serviços linguísticos para as agências e organismos da UE até 2020.

Enquanto prestador de serviços linguísticos partilhado para as agências e organismos da UE, o Centro continuará, no âmbito da sua Estratégia 2016-2020, a contribuir ativamente para a prioridade da Comissão Europeia de tornar a UE uma União de mudança democrática. Tal significa que o Centro continuará a facilitar um multilinguismo efetivo na UE desempenhando o seu papel em parceria com os seus clientes no sentido de assegurar o acesso, por parte dos cidadãos, à informação nas várias línguas oficiais da UE.

De acordo com a intenção do legislador da UE de que o Centro funcionasse como prestador de serviços linguísticos partilhado para as agências e organismos da UE, o Centro continuará a impulsionar as suas capacidades inovadoras, as quais constituem fatores essenciais para possibilitar economias de escala sustentáveis na prestação de serviços linguísticos aos organismos da UE.

## Posicionamento estratégico

De acordo com o duplo mandato do Centro, que consiste na prestação de serviços de tradução às agências e organismos da UE e na contribuição para a cooperação interinstitucional, a Estratégia 2016-2020 baseia-se nos dois princípios inseparáveis de uma abordagem de gestão da qualidade e de um modelo de atividade sustentável.

### Princípio 1: Abordagem de gestão da qualidade

Em linha com a melhor prática do Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), e com base na experiência acumulada até à data, o Centro introduzirá uma abordagem de gestão da qualidade mais sólida em todos os seus departamentos com vista a obter uma excelência sustentável em toda a organização. No que respeita à atividade principal, nomeadamente a prestação de serviços linguísticos, o Centro irá adotar, tanto quanto possível, os princípios da norma ISO 17100:2015 para os serviços de tradução na sua abordagem de gestão da qualidade. Uma abordagem de gestão da qualidade centrada na excelência exigirá a interiorização de uma cultura da qualidade por parte de todo o pessoal do Centro, sendo este essencial para atingir resultados melhorados em colaboração com os prestadores de serviços externos do Centro.

### Princípio 2: Modelo de atividade sustentável

A visão do Centro de tornar-se um centro linguístico de excelência para os organismos da UE até 2020 deve ser concretizada no contexto de um modelo de atividade sustentável baseado na externalização da tradução a prestadores de serviços externos, seguida de um processo de garantia da qualidade interno prévio à entrega aos clientes. No âmbito da Estratégia 2016-2020, o modelo de atividade do Centro evoluirá consoante as necessidades dos clientes relativamente à qualidade, aos prazos e aos preços, e no contexto das tecnologias em desenvolvimento. Tal evolução terá de assegurar a sustentabilidade,

dentro das limitações a que está sujeita a atividade do Centro enquanto agência da UE. O Centro tem a obrigação de cumprir a regulamentação jurídica, financeira e de recursos humanos a que está sujeito e respeita a política em matéria de multilinguismo da UE, tratando todas as línguas oficiais da UE de modo equitativo na sua política de preços.

## Metas estratégicas

Com base nos dois princípios inseparáveis de uma abordagem de gestão da qualidade e de um modelo de atividade sustentável, o Centro propõe-se três metas estratégicas com vista a alcançar a sua visão de se tornar um centro linguístico de excelência para as agências e organismos da UE até 2020.

As metas estratégicas são as seguintes:

1. Posicionar o Centro como parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos clientes.
2. Aumentar a eficiência e eficácia operacionais.
3. Contribuir para a cooperação interinstitucional.

Estas metas estratégicas foram traduzidas nos seguintes objetivos estratégicos:

1. Posicionar o Centro como parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos clientes:
  - 1.1 Implementar uma melhor abordagem de gestão da qualidade.
  - 1.2 Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes.
  - 1.3 Otimizar a gama de serviços linguísticos oferecidos aos clientes.
2. Aumentar a eficácia e eficiência operacionais:
  - 2.1 Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente.
  - 2.2 Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade.
  - 2.3 Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.
3. Contribuir para a cooperação interinstitucional:
  - 3.1 Reforçar o contributo do Centro para a cooperação interinstitucional.
  - 3.2 Contribuir para projetos interinstitucionais.



## Meta estratégica 1: Posicionar o Centro como parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos clientes:

Enquanto prestador de serviços partilhado, o Centro desempenha um papel importante no sentido de ajudar as agências e organismos da UE a implementarem a política de multilinguismo da UE e aproximarem a Europa dos cidadãos através de traduções de grande qualidade que cumpram as expectativas. Enquanto parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos seus clientes, o Centro propõe-se acompanhar os seus clientes desde o primeiro contacto até à entrega do produto final, no sentido de assegurar os melhores resultados multilíngues.

O Centro opera atualmente com base numa abordagem transaccional no âmbito da qual recebe os pedidos de serviços linguísticos por parte dos seus clientes e dá-lhes resposta. O Centro pretende progredir para uma abordagem holística que implique uma participação mais proativa com os seus clientes desde o primeiro contacto até à entrega do produto final, à medida que o cliente presta serviços às suas partes interessadas. Por outras palavras, tendo em conta o objetivo dos clientes de melhorar os serviços existentes ou criar novos serviços, o Centro tenciona encetar uma participação mais ativa do início ao fim do processo? com vista a assegurar a melhor aplicação de uma abordagem multilingue. A transição prevista pelo Centro de uma abordagem transaccional para uma abordagem holística destina-se a aproveitar e explorar as áreas de cooperação em que o Centro pode maximizar os seus conhecimentos especializados e gerar valor acrescentado para os seus clientes.

Num contexto em que as necessidades, as expectativas e as tecnologias se encontram em muito rápida evolução, as situações mutuamente vantajosas são resultado direto de um processo de participação ativa entre o Centro e os seus clientes através de uma estreita parceria. Nestas circunstâncias, o Centro melhorará as suas capacidades e contactará diretamente com os seus clientes numa prestação holística de serviços linguísticos.

### Meta estratégica 1.1: Implementar uma melhor abordagem de gestão da qualidade

Em linha com a melhor prática do Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), e com base na experiência acumulada até à data, o Centro introduzirá uma abordagem de gestão da qualidade mais sólida em todos os seus departamentos com vista a obter uma excelência sustentável em toda a organização. Uma abordagem de gestão da qualidade centrada na excelência exigirá a interiorização de uma cultura da qualidade por parte de todo o pessoal do Centro, o qual desempenhará um papel fundamental na obtenção de resultados em colaboração com os prestadores de serviços externos do Centro.

No que respeita à atividade principal, nomeadamente a prestação de serviços linguísticos, o Centro irá adotar, tanto quanto possível, os princípios da norma ISO 17100:2015 para os serviços de tradução na sua abordagem de gestão da qualidade. O Centro integrará na sua abordagem de gestão da qualidade os princípios da norma ISO 17100:2015 que sejam relevantes e compatíveis com as normas aplicáveis aos organismos da UE e promoverá os respetivos requisitos nas suas relações com os prestadores de serviços externos.

#### Iniciativa estratégica 1.1.1: Assegurar o respeito dos prazos de entrega e melhorar a qualidade dos serviços linguísticos

O modelo de atividade do Centro baseia-se numa rede externa de prestadores de serviços linguísticos especializados e num processo interno de garantia da qualidade da tradução que permite ao Centro assegurar a prestação de serviços linguísticos de qualidade e dentro dos prazos estabelecidos aos

clientes. O Modelo de Gestão da Garantia de Qualidade do Centro baseia-se em três pilares, a saber: pré-requisitos de qualidade, controlo da qualidade e aferição da qualidade. Este modelo será revisto em linha com os princípios na norma ISO 17100:2015 com vista a melhorar o respeito dos prazos de entrega e a qualidade dos serviços linguísticos prestados aos clientes. Será dedicada uma atenção especial à manutenção de procedimentos normalizados em todas as equipas linguísticas internas do Centro, implementando simultaneamente ferramentas de garantia da qualidade harmonizadas e abordagens comuns com os prestadores de serviços externos.

Serão atingidos melhores resultados através da utilização sistemática de memórias de tradução, tradução assistida por computador e ferramentas de tradução, bem como com a implementação de vários portais (módulos de cliente, tradutor externo e tradutor interno) no eCdT, a plataforma de gestão de fluxo de tradução. Será aplicada, através do eCdT, uma abordagem holística ao fluxo de tradução (ou seja, desde a receção dos pedidos até à entrega de documentos e o processamento do *feedback* dos clientes). Os formatos de ficheiros e a formatação de tipos de documentos padrão serão harmonizados através da utilização de modelos, tanto quanto possível mediante consulta dos clientes. Prevê-se que estas ações simplifiquem as etapas operacionais do fluxo de tradução do Centro e acelerem o processo de tradução.

O Centro visa otimizar o seu sistema de reclassificação dinâmica para os prestadores de serviços linguísticos externos e um melhor processo de revisão para as suas equipas linguísticas internas com vista a maximizar a qualidade e o respeito dos prazos dos documentos entregues.

#### Iniciativa estratégica 1.1.2: Otimizar processos e agilizar fluxos de trabalho

É fundamental contar com processos da atividade principal sólidos e eficazes para o apoio da Estratégia 2016-2020. A melhor gestão da qualidade acima descrita andarà a par da otimização de processos para agilizar o fluxo operacional do Centro. Na sequência da utilização de tradução assistida por computador e ferramentas de terminologia, todo o fluxo de gestão da tradução será racionalizado.

A implementação do eCdT, a partir de 2016, permitirá ao Centro gerir todo o fluxo de trabalho, desde os pedidos dos clientes até à entrega dos serviços de uma forma mais ágil. O eCdT deverá facilitar uma gestão mais eficaz dos fluxos de trabalho através de interfaces e funcionalidades intuitivas para o pessoal, clientes e prestadores de serviços linguísticos externos do Centro. No sentido de aumentar a eficácia, a prioridade do eCdT será a automatização de tarefas repetitivas na maior medida possível.

#### Meta estratégica 1.2: Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes

Os clientes do Centro deparam-se com projetos multilingues cada vez mais complexos, com prazos e orçamentos definidos, e cujo êxito depende de uma grande variedade de partes interessadas implicadas. Enquanto parceiro na prestação holística de serviços linguísticos aos seus clientes, o Centro reforçará a sua abordagem proativa à participação dos clientes e à melhoria da satisfação dos mesmos.

##### Iniciativa estratégica 1.2.1: Assegurar que o Centro trabalha em parceria com os seus clientes desde a criação à entrega dos serviços multilingues

O Centro dará prioridade ao trabalho em parceria com os seus clientes desde a criação à entrega dos serviços multilingues. Esta abordagem terá a vantagem de permitir que os clientes do Centro cumpram a sua missão no contexto de um ambiente multilingue. Em linha com esta abordagem, o Centro apoiará o projeto Gestão da Comunicação Multilingue desenvolvido pelo Instituto de Propriedade Intelectual da União Europeia (EUIPO) como parte da execução da sua Estratégia 2020. O Centro apoiará igualmente

a Agência Ferroviária Europeia (AFE) na consecução da sua nova missão no âmbito do 4.º Pacote Ferroviário.

A maior complexidade da atividade de tradução levou o Centro a criar uma Rede de Contactos de Tradução, que consiste num fórum para a partilha de informações com vista a facilitar as operações quotidianas entre os clientes e o Centro, e a encontrar soluções em áreas de interesse comuns. O Centro continuará a melhorar as atividades da Rede durante o período desta Estratégia.

#### Iniciativa estratégica 1.2.2: Melhorar a satisfação dos clientes

No sentido de melhorar a satisfação dos clientes, é essencial, antes de mais, que o Centro avalie eficazmente a satisfação dos clientes e promova a participação dos mesmos no processo de *feedback*. O Centro reavaliará e aperfeiçoará o seu sistema de *feedback* dos clientes, e criará uma nova ferramenta de fluxo de trabalho do *feedback* no eCdT com vista a melhorar a experiência do utilizador. Realizará também ações corretivas com base no *feedback*, com recurso às ferramentas de garantia da qualidade utilizadas no Centro (por exemplo, para identificar a utilização de termos não preferidos) e através da introdução de alterações nas suas memórias de tradução para reduzir o risco de inconsistências. O Centro melhorará também a sua comunicação com os clientes com o intuito de colmatar a diferença entre a qualidade percebida e a qualidade real.

Com o objetivo de avaliar a imagem do Centro junto dos seus clientes e de outras partes interessadas, o Centro encomendará um inquérito externo e continuará a realizar inquéritos de satisfação dos clientes periódicos, seguidos de uma análise rigorosa do *feedback* dos clientes. As ações decorrentes dos inquéritos e o sistema melhorado de *feedback* dos clientes serão integrados na abordagem do Centro para assegurar uma melhor satisfação dos clientes.

#### Meta estratégica 1.3: Otimizar a gama de serviços linguísticos oferecidos aos clientes

Durante o período de aplicação da presente Estratégia, o Centro otimizará a gama de serviços linguísticos prestados aos clientes, melhorando os serviços existentes e criando novos serviços que respondam às necessidades dos clientes. Previamente à criação de qualquer novo serviço, o Centro consultará proativamente os seus clientes em matéria de eventuais melhorias aos serviços existentes e potenciais novos serviços. Com vista a assegurar a sustentabilidade do Centro, será realizada uma análise custo-benefício relativamente aos novos serviços. O Centro continuará também a desenvolver soluções de TI integradas que lhe permitam continuar a manter-se a par dos mais recentes desenvolvimentos no domínio dos serviços linguísticos e a proporcionar soluções inovadoras para as necessidades dos seus clientes.

#### Iniciativa estratégica 1.3.1: Modularizar serviços linguísticos para assegurar a maior prontidão de resposta às necessidades dos clientes.

Na sequência da consulta aos clientes, o Centro otimizará a gama de serviços linguísticos existentes através da adoção de uma abordagem modular que proporcionará aos clientes uma seleção de diferentes tipos de traduções (por exemplo, tradução sem formatação, tradução com formatação total, tradução de documentos de trabalho para uso interno, tradução de documentos para publicação). O Centro também consultará os seus clientes relativamente a potenciais novos serviços previamente a quaisquer desenvolvimentos.

O Centro continuará a propor um serviço gratuito às agências da UE interessadas quanto à coordenação da publicação multilingue conjunta dos orçamentos da agências, dos orçamentos retificativos e das contas anuais. Enquanto facilitador entre as agências da UE e o Serviço das Publicações, o Centro contribui para uma utilização economicamente eficiente dos recursos das agências da UE.

#### Iniciativa estratégica 1.3.2: Continuar a desenvolver soluções de TI integradas

As tecnologias da informação desempenham um papel fundamental na atividade principal do Centro. É neste contexto que o Centro implementará o eCdT, a sua plataforma de gestão do fluxo de tradução, que permitirá ao Centro integrar ferramentas de tradução modernas num fluxo de trabalho com vista a cobrir todo o processo, desde os pedidos dos clientes até à entrega dos serviços.

Na sequência da utilização sistemática de memórias de tradução e das consequentes vantagens para os clientes, tradutores internos e prestadores de serviços linguísticos externos, o Centro continuará a trabalhar com a Comissão Europeia no sentido de criar motores de tradução automática em domínios específicos. O Centro colaborará ainda com a Comissão Europeia com vista a integrar tecnologias de tradução automática (MT@EC) no fluxo de trabalho do Centro. A integração de motores específicos para certos domínios e do MT@EC no eCdT permitirão ao Centro agilizar o seu processo de tradução e proporcionar resultados mais eficazes aos clientes.

Na sequência destes desenvolvimentos, o Centro propõe-se implementar um editor de tradução em linha em que os tradutores internos e os prestadores de serviços linguísticos externos poderão usar uma única ferramenta em linha que incorpora as memórias de tradução, ferramentas de terminologia e tecnologia de tradução automática.

## Meta estratégica 2: Aumentar a eficiência e eficácia operacionais

O Centro aumentará a sua eficácia e eficiência operacionais, continuando a assegurar a sustentabilidade do seu modelo de atividade, que se caracteriza pelo recurso alargado à externalização e pela implementação de um processo de garantia da qualidade interno. O Centro otimizará o seu modelo de atividade com vista a melhorar a sua sustentabilidade no contexto dos avanços tecnológicos. Com vista a aumentar a sua eficácia e eficiência operacionais, o Centro está empenhado em promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização na adequada utilização dos seus recursos.

O pessoal do Centro constitui uma componente essencial da Estratégia 2016-2020, que toma por base as realizações do passado, as quais não poderiam ter sido alcançadas sem o seu empenho e conhecimentos especializados. O pessoal do Centro é fundamental para a execução da presente Estratégia, apostada em criar uma organização orientada para o cliente.

### Meta estratégica 2.1: Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente

Para a execução da presente Estratégia, a prioridade será a criação de uma organização dinâmica e orientada para o cliente que promova o envolvimento e a partilha de conhecimentos e valores, bem como o desenvolvimento de conhecimentos especializados. Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente implicará melhorar o programa de indução do Centro, promover a adaptabilidade através do desenvolvimento profissional contínuo, reformulando o programa de formação anual e desenvolvendo capacidades específicas em áreas centrais.

Um dos pré-requisitos para o êxito da presente Estratégia é a disponibilidade de capacidades específicas que permitam ao Centro melhorar a sua eficácia operacional através da criação de uma organização dinâmica e orientada para o cliente. O Centro está, por conseguinte, empenhado em assegurar a disponibilidade das capacidades necessárias em termos de gestão da qualidade e gestão de projetos.

#### Iniciativa estratégica 2.1.1: Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal

O Centro continuará a investir no desenvolvimento do pessoal com vista a permitir que este contribua mais eficazmente para a consecução das metas estratégicas. O Centro continuará também a promover o envolvimento do pessoal com vista a assegurar que o mesmo se encontra capacitado para contribuir para a organização. Além disso, o Centro continuará a dedicar-se prioritariamente a criar um ambiente de trabalho profissional que favoreça a motivação e o empenho dos funcionários.

O Centro implementará várias iniciativas de gestão de talento, incluindo a tutoria e a atribuição de funções de substituição e coordenação. O Centro identificará os membros do pessoal com o potencial de assumir novas funções e responsabilidades e providenciar-lhes-á apoio nesse sentido. O Centro maximizará a adaptabilidade do seu pessoal através do desenvolvimento profissional contínuo e de formação no local de trabalho.

No que respeita à função de atividade principal, será promovida a partilha de conhecimentos, não só no seio das equipas linguísticas, mas também entre os tradutores internos e os prestadores de serviços linguísticos externos. Serão promovidos canais de comunicação eficazes entre os autores dos documentos e os tradutores, e entre os tradutores e os peritos nacionais. As equipas linguísticas internas melhorarão o seu conhecimento dos domínios de atividade dos clientes através de reuniões regulares com os mesmos. Continuarão a desenvolver-se relações com as equipas linguísticas das instituições da UE. Continuarão a realizar-se ações de formação para o pessoal na atividade principal com vista a assegurar a sua preparação para lidar com os mais recentes desenvolvimentos e tecnologias na área da tradução.

### Iniciativa estratégica 2.1.2: Criar um quadro de colaboração mais integrado com os prestadores de serviços linguísticos externos

O modelo de atividade do Centro baseia-se num nível significativo de externalização de uma gama de prestadores de serviços linguísticos externos especializados. É fundamental que o Centro continue a atrair prestadores de serviços linguísticos externos altamente qualificados num ambiente cada vez mais competitivo.

Na sequência da adjudicação dos contratos, o Centro reforçará as relações com os seus prestadores de serviços linguísticos externos através de uma melhor comunicação, uma avaliação regular e o controlo de qualidade do trabalho dos prestadores externos. O Centro organizará sessões de informação/formação em linha e fornecerá material de informação/formação, nomeadamente através de vídeos em linha, aos prestadores de serviços linguísticos externos. Ao atribuir tarefas de tradução aos prestadores de serviços externos, o Centro continuará a tomar em plena consideração os seus desempenhos anteriores em termos de respeito de prazos e qualidade das traduções.

O *feedback* fornecido pelos tradutores internos aos prestadores de serviços externos contribui para um quadro de colaboração integrado. O Centro prosseguirá os seus esforços no sentido de transmitir *feedback* exaustivo aos prestadores de serviços externos com vista a melhorar a qualidade das traduções e a aumentar a familiarização com os padrões exigidos. Assegurará também que o *feedback* recebido pelos seus clientes é também transmitido aos prestadores de serviços externos através de memórias de tradução atualizadas, recursos terminológicos e orientações e instruções atualizadas.

### Meta estratégica 2.2: Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade

Com vista a melhorar a sua sustentabilidade, o modelo de atividade do Centro será otimizado no contexto da resposta às necessidades dos clientes no que respeita à qualidade, prazos e preços. Além das reduções dos preços nos últimos anos, o Centro implementará uma nova estrutura de preços a partir de 2017 que permitirá aos seus clientes beneficiar de poupanças com a utilização de memórias de tradução. A nova estrutura de preços destina-se a aumentar a confiança, a lealdade e a satisfação dos clientes com a relação preço-qualidade do Centro, preservando simultaneamente o seu modelo de atividade.

Com vista a melhorar a sua sustentabilidade, o Centro desenvolverá ainda mais a sua base de clientes e as áreas em que presta serviços linguísticos enquanto prestador de serviços partilhado para os organismos da UE. O Centro desenvolverá ainda a sua capacidade operacional para responder às necessidades dos clientes através da maximização da utilização das tecnologias de informação no sentido de maximizar a eficiência e libertar recursos para um compromisso de maior valor para os clientes.

A otimização do modelo de atividade do Centro terá de assegurar a sustentabilidade dentro das limitações a que está sujeita a sua atividade enquanto agência da UE. O espaço de manobra do Centro é limitado, uma vez que tem a obrigação de cumprir a regulamentação legal, financeira e de recursos humanos a que está sujeito e respeita a política em matéria de multilinguismo da UE tratando todas as línguas oficiais da UE de modo equitativo na sua política de preços. Neste contexto, o Centro otimizará o seu modelo de atividade tanto quanto possível.

### Iniciativa estratégica 2.2.1: Maximizar a utilização das tecnologias da informação

Serão utilizadas várias tecnologias de garantia da qualidade, gestão de conteúdos e tecnologias de interoperabilidade no sentido de maximizar a eficiência e libertar recursos para um compromisso de maior valor para os clientes. O Centro implementará os recursos necessários para apoiar a melhor funcionalidade destas tecnologias para todos os seus utilizadores. Prevê-se que isso resulte numa maior automatização de tarefas manuais, num maior respeito dos prazos das operações, numa melhor integração e numa maior acessibilidade, por parte dos utilizadores, ao sistema e ferramentas de tecnologias da informação do Centro. O Centro progredirá gradualmente para um ambiente sem papel na áreas de adjudicação de contratos e gestão de contratos, bem como na área de recursos humanos, com o propósito de aumentar a eficiência.

A implementação, a partir de 2016, do eCdT, a plataforma de gestão de fluxo de trabalho de tradução, permitirá ao Centro gerir todo o fluxo de trabalho, desde os pedidos dos clientes até à entrega dos serviços, de uma forma mais ágil. Prevê-se que o eCdT venha facilitar uma gestão do fluxo de trabalho mais eficiente e permita maior automatização, maior respeito dos prazos e maior acessibilidade do utilizador.

Na sequência da implementação do eCdT, o Centro envidará esforços para a integração da tecnologia de tradução automática (MT@EC) no seu fluxo de trabalho de tradução e, posteriormente, para a implementação de um editor de tradução em linha. Estas ferramentas permitirão aos clientes, equipas linguísticas internas e prestadores de serviços linguísticos externos do Centro beneficiar de um processo de tradução cada vez mais automático, com efeitos positivos nos respeito dos prazos e na qualidade das traduções efetuadas.

### Iniciativa estratégica 2.2.2: Desenvolver adicionalmente a base de clientes do Centro e a capacidade operacional de adaptação às necessidades dos clientes

O Centro expandiu gradualmente a sua base de clientes para uma carteira de 61 clientes, aumentando em simultâneo os domínios nos quais fornece serviços linguísticos. Enquanto prestador de serviços partilhado para as agências e organismos da UE, o Centro continuará a acompanhar de perto os desenvolvimentos relativos à criação de novos organismos com vista a celebrar contratos de cooperação com os mesmos.

O aumento progressivo da base de clientes do Centro tem sido acompanhado de um maior volume e complexidade dos pedidos dos clientes. À medida da evolução do volume e da natureza dos clientes, o Centro desenvolverá ainda mais a sua capacidade operacional, tanto quanto possível, através da automatização e agilização de processos, externalização e implementação de tecnologias modernas.

### Meta estratégica 2.3: Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.

A confiança dos cidadãos da UE nas suas instituições, agências e organismos é da maior importância. A fiabilidade dos relatos anuais das instituições, agências e organismos da UE é da máxima importância para assegurar a conformidade relativamente aos princípios da transparência, responsabilização e integridade. Enquanto agência da UE, é uma condição *sine qua non* que o Centro seja capaz de apresentar uma boa governação, transparência e responsabilização na utilização dos seus recursos. Nesse sentido, o Centro promoverá os mais exigentes padrões de conduta ética, transparência e responsabilização entre o seu pessoal.

A introdução de uma abordagem de gestão do risco holística à cultura organizacional trará consigo sistemas de controlo interno mais robustos ao permitir um sistema de gestão integrado com o Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM). A transparência do Centro será melhorada com um aperfeiçoamento do controlo e monitorização dos projetos. Além disso, a implementação de uma Orçamentação Baseada em Atividades ajudará o Centro a melhorar a eficácia através da afetação otimizada de recursos de modo a promover a eficácia (fazer as coisas corretas) e eficiência (fazer as coisas de forma correta).

Com vista a aumentar a sua eficácia e eficiência operacionais, o Centro está empenhado em promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização na adequada utilização dos seus recursos.

A transparência e a responsabilização estão no centro da boa governação, que é fundamental para a abordagem do Centro no sentido de um sistema de gestão integrado, baseado num quadro de controlo interno mais sólido.

#### Iniciativa estratégica 2.3.1: Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo

O Centro continuará a assegurar a transparência através de uma função de controlo melhorada. Assim, o Centro continuará a proporcionar uma visão real e justa da utilização adequada dos seus recursos e a garantir a legalidade e a regularidade das transações subjacentes.

Ao longo dos próximos anos, o Centro adquirirá um maior nível de maturidade relativamente à Orçamentação Baseada em Atividades (OBA), gestão e custos. Com base na experiência adquirida, o modelo de OBA possibilitará uma maior transparência na utilização dos recursos do Centro. Os benefícios previsíveis consistirão num melhor planeamento e avaliação em termos da utilização dos recursos do Centro e uma maior transparência relativamente às atividades de apoio operacional. A OBA constituirá também um meio para a aplicação de mais melhorias na gestão da atribuição de recursos e apoiará o melhor planeamento e controlo de recursos na obtenção dos resultados almejados.

As avaliações *ex ante* e *ex post* de projetos, atividades e serviços serão reforçadas com vista a apoiar a tomada de decisões em matéria da sua exequibilidade e continuidade, respetivamente. O Centro envidará também esforços para a implementação de operações financeiras mais eficazes (por exemplo, assinatura eletrónica e fluxo de trabalho sem papel para as transações financeiras).

#### Iniciativa estratégica 2.3.2: Progresso no sentido de um sistema de gestão integrado com base numa gestão dos riscos robusta e de um quadro de controlo interno

Com vista a melhor identificar e responder aos desafios, o Centro integrará mais práticas de gestão holística dos riscos na sua abordagem à gestão da qualidade, segurança de TI e continuidade da atividade. Estas práticas foram implementadas pelo Centro com base nos vários conjuntos de requisitos de conformidade e atingiram diversos níveis de maturidade. Os seus sistemas de gestão serão integrados com base no quadro de controlo interno e no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM). O Centro implementará o quadro de controlo interno paralelamente ao reforço do seu risco de gestão do risco. Na mesma linha de ação, o Centro focar-se-á na prevenção da fraude através da aplicação de medidas eficazes integradas em todas as suas atividades.



### Meta estratégica 3: Contribuir para a cooperação interinstitucional

O contributo do Centro para a cooperação interinstitucional será reforçado através do desenvolvimento da base de dados terminológica interinstitucional *Terminologia Interativa para a Europa* (IATE). O Centro participará também ativamente na partilha de conhecimentos especializados com as instituições da UE através dos vários acordos interinstitucionais vigentes.

#### Meta estratégica 3.1: Reforçar o contributo do Centro para a cooperação interinstitucional

O Centro continuará a participar ativamente nos vários acordos interinstitucionais em linha com o seu mandato para contribuir para a racionalização da utilização de recursos e para a harmonização de procedimentos de tradução na UE através da cooperação interinstitucional. O Centro desempenhará o seu papel no desenvolvimento e partilha de boas práticas em relação à prestação de serviços linguísticos através de uma abordagem de gestão da qualidade totalmente baseada na tradução assistida por computador e em ferramentas de terminologia.

##### Iniciativa estratégica 3.1.1: Adquirir, desenvolver e partilhar boas práticas linguísticas ao nível interinstitucional

O Centro continuará a adquirir, desenvolver e partilhar boas práticas linguísticas com os seus parceiros interinstitucionais. O Centro continuará também a desenvolver e partilhar boas práticas linguísticas com os seus parceiros, em linha com o modelo bem-sucedido das empresas comuns de assistência à formação (ECF) utilizado pelas organizações IAMLADP. O pessoal do Centro participará em ações de formação organizadas pelas instituições da UE e por instituições internacionais. Serão organizadas visitas aos serviços de tradução das instituições da UE e de organizações internacionais com vista a facilitar a partilha de experiências e boas práticas.

#### Meta estratégica 3.2: Contribuir para projetos interinstitucionais

O Centro foi um instrumento importante na criação da base de dados de terminologia interinstitucional, IATE, que fusionou e substituiu várias bases de dados da UE. Enquanto presidente do Grupo de Gestão do IATE com responsabilidade de gestão da base de dados em nome das instituições, o Centro irá conduzir o processo ao longo das suas fases de desenvolvimento e da sua evolução para o IATE2. Nesse contexto, o Centro coordenará todas as atividades de TI relacionadas e procederá às atualizações da ferramenta.

##### Iniciativa estratégica 3.2.1: Desenvolver e implementar o projeto IATE2 e proporcionar o apoio de TI necessário

Além da manutenção e do melhoramento das versões atuais do IATE (quer a versão utilizada pelo público, quer a versão interna utilizada pelas instituições da UE), o Centro gere também o desenvolvimento e a implementação do projeto IATE2 em cooperação com os seus parceiros IATE.

O objetivo é o de reformular totalmente o IATE com recurso a tecnologias modernas. Além disso, concorrerão para a resposta aos métodos de trabalho em constante evolução dos parceiros IATE uma nova arquitetura, melhores funções e novas funcionalidades para uma melhor gestão da terminologia. Por conseguinte, o IATE2 será utilizado e integrado mais intensamente no fluxo de trabalho de tradução das instituições da UE, originando assim um maior retorno do investimento.

Com mais de 41 milhões de pesquisas na sua versão pública e mais de 17 milhões na sua versão interna em 2015, o IATE é inquestionavelmente uma ferramenta altamente valorizada pelos tradutores que a consultam regularmente. Enquanto projeto emblemático que ilustra as realizações da UE no domínio do multilinguismo, é evidente o valor económico deste recurso linguístico essencial, financiado pelas instituições da UE.

## Indicadores-chave de desempenho estratégicos

Áreas de sustentabilidade fundamentais:
Organizacional
Humana
Relacional
Financeira
Ambiental

Painel de avaliação prospetiva
Foco nos clientes
Dimensão financeira
Processos internos
Aquisição de competências e desenvolvimento de capacidades

Organizacional		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
<b>Qualidade do serviço</b>		
Perceção do cliente da qualidade do serviço (inquérito)	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes.	Melhorar a satisfação dos clientes
Queixas dos clientes sobre a qualidade do serviço	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes.	Melhorar a satisfação dos clientes
Disponibilidade dos sistemas informáticos (portal do cliente)	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade.	Desenvolver ainda mais a base de clientes do Centro e a capacidade operacional de adaptação às necessidades dos clientes
Entrega dentro dos prazos	Implementar uma melhor abordagem de gestão da qualidade.	Assegurar o respeito dos prazos de entrega e melhorar a qualidade dos serviços linguísticos
<b>Qualidade do produto:</b>		
Perceção do cliente da qualidade do produto (inquérito)	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes	Melhorar a satisfação dos clientes
Queixas dos clientes sobre a qualidade do produto	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes	Melhorar a satisfação dos clientes
Esforço de garantia da qualidade (pelos tradutores internos)	Implementar uma melhor abordagem de gestão da qualidade. Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente.	Assegurar o respeito dos prazos de entrega e melhorar a qualidade dos serviços linguísticos Assegurar que o Centro trabalha em parceria com os seus clientes desde a criação à entrega dos serviços multilingues Criar um quadro de colaboração mais integrado com os prestadores de serviços linguísticos externos
<b>Excelência operacional</b>		
Eficácia transversal (nível de automatização do processo de atividade principal)	Implementar uma melhor abordagem de gestão da qualidade. Otimizar a gama de serviços linguísticos oferecidos aos clientes. Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente. Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade.	Otimizar processos e agilizar fluxos de trabalho Modularizar serviços linguísticos para assegurar a maior prontidão de resposta às necessidades dos clientes. Continuar a desenvolver soluções de TI integradas Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal Criar um quadro de colaboração mais integrado com os prestadores de serviços linguísticos externos Maximizar a utilização das tecnologias da informação Desenvolver ainda mais a base de clientes do Centro e a capacidade operacional de adaptação às necessidades dos clientes
Ambiente de trabalho	Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente.	Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal

Organizacional		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
<b>Maturidade de processos</b>	Implementar uma melhor abordagem de gestão da qualidade. Otimizar a gama de serviços linguísticos oferecidos aos clientes.	Otimizar processos e agilizar fluxos de trabalho Continuar a desenvolver soluções de TI integradas
<b>Resiliência (continuidade da atividade)</b>	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade.	Desenvolver ainda mais a base de clientes do Centro e a capacidade operacional de adaptação às necessidades dos clientes
<b>Gestão de projetos (taxa de execução de projetos entregues dentro dos prazos e dos orçamentos com todas as características pedidas)</b>	Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente. Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização. Contribuir para projetos interinstitucionais.	Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo Desenvolver e implementar o projeto IATE2 e proporcionar o apoio de TI necessário

Humana		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
<b>Gestão de talento</b>		
<b>Conhecimentos especializados e polivalência</b>	Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente.	Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal
<b>Formação (aquisição de competências)</b>	Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente.	Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal
<b>Transparência</b>		
<b>Ambiente favorável à mudança</b>	Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente.	Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal
<b>Ambiente favorável à transformação</b>	Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente. Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal Progresso no sentido de um sistema de gestão integrado com base numa gestão dos riscos robusta e de um quadro de controlo interno

Relacional		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
<b>Reputação e imagem</b>		
<b>Relações com os clientes (inquérito)</b>	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes.	Melhorar a satisfação dos clientes
<b>Relações interinstitucionais (inquérito)</b>	Reforçar o contributo do Centro para a cooperação interinstitucional. Contribuir para projetos interinstitucionais.	Adquirir, desenvolver e partilhar boas práticas linguísticas ao nível interinstitucional Desenvolver e implementar o projeto IATE2 e proporcionar o apoio de TI necessário

Financeira		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
<b>Valor para os clientes</b>		

Financeira		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
Valor para os clientes (inquérito)	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes. Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Melhorar a satisfação dos clientes Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo
Valor para o Centro enquanto prestador de serviços partilhado (inquérito)	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes.	Melhorar a satisfação dos clientes
Cota/presença no mercado (% de clientes que traduzem mais de 1000 páginas por ano)	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes.	Melhorar a satisfação dos clientes
Desenvolvimento da atividade (taxa de execução de novos contratos)	Reforçar a abordagem proativa à participação dos clientes.	Melhorar a satisfação dos clientes
Valor para as instituições (desenvolvimento do IATE)	Contribuir para projetos interinstitucionais.	Desenvolver e implementar o projeto IATE2 e proporcionar o apoio de TI necessário
<b>Eficácia financeira</b>		
Despesas Título 1 - Pessoal	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade. Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Maximizar tecnologias de tradução modernas Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo
Despesas Título 2 – Imóveis, equipamento e despesas diversas de funcionamento	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade. Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Maximizar tecnologias de tradução modernas Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo
Despesas Título 3 – Despesas operacionais	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade. Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Maximizar tecnologias de tradução modernas Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo
Número de efetivos	Criar uma organização dinâmica e orientada para o cliente.	Continuar a investir no desenvolvimento do pessoal e na promoção do envolvimento do pessoal
Investimento de TI em novos projetos e iniciativas	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade.	Maximizar tecnologias de tradução modernas
Exatidão das previsões orçamentais (receitas)	Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo
Eficiência do planeamento orçamental (despesas)	Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo
Resultado financeiro do exercício	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade.	Desenvolver ainda mais a base de clientes do Centro e a capacidade operacional de adaptação às necessidades dos clientes
Volume de trabalho faturado (documentos de marcas da UE)	Otimizar o modelo de atividade do Centro com vista à melhoria da sua sustentabilidade.	Desenvolver ainda mais a base de clientes do Centro e a capacidade operacional de adaptação às necessidades dos clientes

Ambiental		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
<b>Consumo e resíduos</b>		
Materiais e recursos	Otimizar a gama de serviços linguísticos oferecidos aos clientes.	Continuar a desenvolver soluções de TI integradas

Ambiental		
IDE estratégicos e respetivas componentes de IDE	Objetivo(s)	Iniciativa(s)
(poupança de papel em resultado de uma gestão de fluxo de trabalho sem papel)	Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Assegurar a transparência através de uma melhor função de controlo
Gestão de resíduos (renovação do rótulo SuperDrecksKëscht®)	Promover uma cultura de integridade que assegure a transparência e a responsabilização.	Progresso no sentido de um sistema de gestão integrado com base numa gestão dos riscos robusta e de um quadro de controlo interno



The Acting Director

Luxembourg,  
CdT-DIR/BV/VS/cd-Ares(2021)

## NOTE TO THE MEMBERS OF THE MANAGEMENT BOARD

### **Subject: Additional one-year extension of the Strategy 2016-2020**

#### **BACKGROUND**

In September 2020, the Management board adopted the one-year extension of the current 'Strategy 2016-2020'<sup>1</sup>. As the extended Strategy will end in 2022 it is necessary to extend it by one additional year in order to enable the preparation of the Single Programming Document 2023-2025 to be adopted in January 2022.

In the context of the current Strategy, the Translation Centre commissioned an external evaluation of its activities in 2017. As a result, external consultants undertook a 'Study on the Translation Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies and bodies'<sup>2</sup>. The Study concluded that the rationale for the Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies, bodies and offices remained fundamentally valid, but the Centre had to become more effective and efficient and to find a more sustainable financial footing. The Study provided 35 recommendations on the potential transformation of the Centre. Based on these recommendations, the Centre developed first a 'Strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study'<sup>3</sup> and built a Transformation Plan 2019-2020<sup>4</sup> with a view to deploy a revised business model as from 2021.

The implementation of the recommendations of the Study de facto extended the scope of the Centre's Strategy 2016-2020. The Centre's transformation vision reinforced the need for structural change in order to implement a financially sustainable business model that is built in three steps: the first step concerns the implementation of new language technologies and optimised workflow management tools to increase performance; the second step is to adopt a new approach to delivering services to clients by moving from a one-fits-all translation service to a richer, more diversified service offer which will respond to the specific needs of our clients; finally, the third step focuses on ensuring the Centre's sustainability by revising its financing model and how services are invoiced.

---

<sup>1</sup> CT/CA-037/2016EN

<sup>2</sup> FL/PN/1/2017 CONSULTANCY

<sup>3</sup> CT/CA-037/2018/01EN

<sup>4</sup> CT/CA-012/2019/01EN

## WHY GRANT AN ADDITIONAL ONE-YEAR EXTENSION OF THE STRATEGY 2016-2020?

The Centre considers an additional one-year extension of the current Strategy for the following reasons:

- 1. The implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document (PID) continues to produce effects in 2021 and beyond 2022*

With the launch of the Centre's revised business model, the realisation of such an important shift in its business practices is expected to engender some additional actions and to necessitate some fine-tuning in and beyond 2022. This will accomplish the strategic goal 1. *Position the Centre as a partner in the holistic provision of language services to clients.*
- 2. Ensure the strategic basis for the preparation of the Single Programming Document (SPD) 2023-2025*

The SPD 2023-2025 needs to be prepared in the fourth quarter of 2021. As the annual work programme 2023 forms an integral part of SPD, the extension of the Strategy 2016-2020 by the end of 2023 provides the most adequate strategic basis for its preparation.
- 3. The involvement of the future Director*

The extension of the existing Strategy would offer the future Director the opportunity to set out his/her own directions in the upcoming Strategy whereas this would not be possible in the event that a new Strategy were to be drafted and adopted in 2021.

For the above reasons it is proposed to extend the Centre's current Strategy 2016-2020 until the end of 2023. The Strategy 2016-2020 has already been extended in September 2019 until the end of 2021 and in September 2020 until the end of 2022.

(e-signed)

Benoît Vitale