



KOMMISSIONEN FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Bruxelles, den 22.5.2003
KOM(2003) 287 endelig

**MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN TIL EUROPA-PARLAMENTET, RÅDET
OG DET EUROPÆISKE ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVALG**

Det Europæiske Erhvervsuddannelsesinstitut

MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN TIL EUROPA-PARLAMENTET, RÅDET, OG DET EUROPÆISKE ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVALG

Det Europæiske Erhvervsuddannelsesinstitut

1. INDLEDNING

Denne beretning fremlægges i medfør af artikel 17 i Rådets forordning om oprettelse af et europæisk erhvervsuddannelsesinstitut (i det følgende kaldet instituttet), hvor det hedder, at Kommissionen skal udarbejde en procedure for tilsyn med og evaluering af instituttet og forelægge resultatet af proceduren. Dette var også tilfældet efter den sidste eksterne evaluering, der blev gennemført i 1997, og som mundede ud i en meddelelse fra Kommissionen til Europa-Parlamentet, Rådet og Det Økonomiske og Sociale Udvalg¹.

Formålet med nærværende beretning er at give en oversigt over de erfaringer, som instituttet har indhøstet siden 1997. I forbindelse hermed tages der hensyn til ændringer i instituttets rolle, den geografiske dækning, Fællesskabets eksterne forbindelser og instituttets aktiviteter siden 1997. Konsekvenserne heraf afspejledes i de beslutninger, bestyrelsen tog på sit møde den 27. november 2000 (se afsnit 2). Grundlæggende bygger beretningen på den uafhængige evalueringseksperts resultater, konklusioner og anbefalinger, som fremlagt i rapporten fra ITAD, den eksterne leverandør (se afsnit 3). Der er også taget hensyn både til Kommissionens erfaringer med afholdte aktiviteter og samarbejde med instituttet samt til Kommissionens anbefalinger i meddelelsen fra 1997. Det bør bemærkes, at beretningen er udarbejdet af alle de tjenestegrene i Kommissionen, som samarbejder med instituttet, nemlig GD for henholdsvis Uddannelse og Kultur (som det ansvarlige GD), Eksterne Forbindelser og Udvidelse samt for EuropeAid.

Denne beretning behandler følgende emner:

- 2 Instituttets udvikling fra 1997-2002
- 3 Oversigt over den eksterne evalueringsproces
- 4 Den eksterne evalueringsrapports vigtigste anbefalinger samt Kommissionens reaktioner og anbefalinger opdelt i 6 emner:
 - Instituttets støtte til Fællesskabets eksterne politikker
 - Kommunikation og gennemsigtighed
 - Konsekvenser af udvidelsen
 - Intern virkning og kommunikation
 - Lovbefalede organer
 - Teknisk bistand til Tempus
- 5 Konklusion

¹ KOM(97) 379, endelig udg. af 18.07.1997.

2. INSTITUTTETS UDVIKLING FRA 1997-2002

2.1. Retsgrundlag

Instituttet er et EU-organ, som blev etableret med Rådets forordning (EØF) nr. 1360/90 af 7. maj 1990 om oprettelse af et europæisk erhvervsuddannelsesinstitut. Forordningen trådte i kraft i oktober 1993, efter at Det Europæiske Råd havde besluttet, at Torino skulle være hjemsted for instituttet. Som beskrevet i forordningens artikel 1 og 2 er instituttets overordnede målsætning at bidrage til udviklingen af erhvervsuddannelsessystemer i de bistandsberettigede partnerlande. Erhvervsuddannelse omfatter ifølge forordningen erhvervsmæssig grunduddannelse og efter- og videreuddannelse samt omskoling af unge og voksne, herunder navnlig lederuddannelse.

Instituttet begyndte sine aktiviteter i Central- og Østeuropa, herunder de nuværende kandidatlande² og flere af de nuværende lande i det vestlige Balkan. Rådets forordning for instituttet blev ændret i 1994 (Rådets forordning 2063/94 af 27. juli 1994), så instituttets geografiske rækkevidde blev udvidet til også at omfatte Tacis-landene i Østeuropa og Centralasien³, og igen i 1998, hvor Meda-landene kom til (Rådets forordning 1572/98 af 17. juli 1998)⁴. Hvad angår det vestlige Balkan, var det først, da forordningen om CARDS-bistandsprogrammet blev vedtaget i 2000, at instituttets aktiviteter blev udvidet til også at omfatte alle vestlige Balkan-lande⁵.

2.2. Udviklingen af et ekspertisecenter

I perioden fra 1997 til 2000 var instituttets hovedaktivitet at levere forvaltningsmæssig og faglig bistand til og føre tilsyn med projekter og programmer under Phare og Tacis. I den forbindelse leverede det også faglig bistand til Tempus.

I 2000 havde Kommissionens tjenestegrene (GD for henholdsvis Uddannelse og Kultur, Eksterne Forbindelser og Udvidelse) og instituttet en omfattende og struktureret dialog. Denne dialog udsprang oprindeligt af et behov for at udforme mere specifikke prioriteter for instituttet i lyset af en grundlæggende revision af Fællesskabets bistandsprogrammer vedrørende eksterne forbindelser med tredjelande på grund af stramme budgetvilkår. Det var også nødvendigt at gøre tydeligere rede for merværdien af instituttets aktiviteter i forbindelse med den nye Kommissions ændrede organisatoriske struktur, som nu omfattede en ny aktør, samarbejdskontoret EuropeAid. Endelig krævede instituttets rolle i kandidatlandene en revision på grund af en væsentlig omlægning af Phare-programmet, herunder decentraliseringen af ansvaret for forvaltningen af midlerne til landene selv.

Set i den sammenhæng var den operationelle målsætning med den strukturerede dialog at fastlægge en mellemlangsigtet ramme for instituttets økonomiske og personalemæssige ressourcer på grundlag af instituttets ændrede rolle og med en klar afgrænsning af planlagte aktiviteter og ressourcer i hver af de fire regioner. Denne ramme indførtes, da instituttets

² Bulgarien, Den Tjekkiske Republik, Cypern, Estland, Ungarn, Letland, Litauen, Malta, Polen, Rumænien, Den Slovakiske Republik, Slovenien og Tyrkiet.

³ Armenien, Aserbajdsjan, Hviderusland, Georgien, Kasakhstan, Kirgisistan, Moldavien, Den Russiske Føderation, Tadsjikistan, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan og Mongoliet.

⁴ Marokko, Algeriet, Tunesien, Egypten, Jordan, Israel, Den palæstinensiske Myndighed, Libanon, Syrien, Tyrkiet, Cypern og Malta. De tre sidstnævnte lande er EU-medlemskabskandidater og dækkes som sådan af instituttets aktiviteter for kandidatlande.

⁵ Albanien, Bosnien-Hercegovina, Kroatien, Serbien og Montenegro samt Den Tidligere Jugoslaviske Republik Makedonien.

bestyrelse i november 2000 vedtog Midtvejsperspektivet for personale- og finansressourcer. Ifølge dette skulle instituttet ændre profil og sætte fokus på udvikling, så det ville blive et ekspertisecenter, der støttede Fællesskabets eksterne politikker, frem for at levere programforvaltningsydelser, dog med undtagelse af Tempus. Instituttets støtte og antal medarbejdere i de regionale afdelinger blev også programmeret. Som følge heraf blev medarbejderantallet reduceret med næsten 25 % over fireårsperioden, fra 125 til 99. Medarbejdernes profil skulle også tilrettes, så den passede til den nye ekspertiserolle. Der skete desuden en omfordeling af budgetmæssige og menneskelige ressourcer fra administrative afdelinger, centrale tjenestegrene og traditionel programforvaltning til operationelle afdelinger med indholdsrelateret og regional ekspertise. I forhold til regionerne blev der foretaget et ressourceskift fra kandidatlandenes afdeling til afdelingerne for de øvrige regioner, navnlig Meda (først føjet til det geografiske mandat i 1998). Inden for denne ramme skulle den faglige bistand til Tempus, som instituttet leverede til Kommissionen, fortsætte, men med færre medarbejderressourcer på grund af den planlagte afslutning af aktiviteter i Phare-regionen i 2002.

2.3. Nuværende prioriteter og aktiviteter

Som følge af denne vidtrækkende beslutning har instituttet udviklet sin ekspertisecenterfunktion og tilpasset den til Fællesskabets ændrede eksterne politiske prioriteter. Desuden er ønsket at bruge erhvervsuddannelsesreformen som løftestang for økonomisk vækst, beskæftigelse og social samhørighed i partnerlandene i hver af de fire regioner:

- For kandidatlandene gælder det, at forberedelserne til deres tiltrædelse har spillet en central rolle i Fællesskabets politikker. Udvikling af menneskelige ressourcer er en vigtig prioritet i forbindelse med forberedelserne og kapacitetsopbygningen til strukturfondsforvaltningen. Analyser af fremskridtene samt af mangler og investeringsbehov i erhvervsuddannelser, aktive arbejdsmarkedspolitikker og arbejdsformidlinger skal bidrage hertil. Fællesskabet har gennem sin Lissabon-strategi understreget vigtigheden af at investere i menneskelig kapital i sit forsøg på at blive den mest konkurrencedygtige og dynamiske videnbaserede økonomi i verden, og det har også afspejlet sig i Fællesskabets aktiviteter.
- Som beskrevet i CARDS-programmet drejer de vigtigste målsætninger i Fællesskabets bistand til landene på det vestlige Balkan sig om genopbygning og demokratisk stabilisering, institutionelle og lovgivningsmæssige fremskridt, bæredygtig økonomisk og social udvikling samt fremme af regionalt samarbejde. En reform af erhvervsuddannelsessystemerne på grundlag af principperne om livslang læring og øget hensyn til lokale og globale samfundsøkonomiske behov og demokratiske værdier bidrager til demokratisk stabilisering samt bæredygtig økonomisk og social udvikling. For især at kunne udvikle regionens beskæftigelsespotentialer, gennemføre økonomiske omstruktureringer og skabe social samhørighed lægges der for eksempel vægt på en reform af den erhvervsuddannelses grunduddannelse, fremme af demokratiske principper, mulighed for kvalitetsuddannelse og -undervisning for alle samt omskoling af arbejdsstyrken for at øge kvalifikationsniveauet, tilpasningsevnen og iværksætterevnen.
- Det overordnede formål med Fællesskabets politikker og indsats i Middelhavsregionen er at udvikle et fælles område med fred og velstand gennem dialog og partnerskab. Denne integrationsproces, som støttes af den gradvise aktivering af associeringsaftalerne med hvert enkelt land, kan kun gennemføres ved at styrke produktionssektorens konkurrenceevne og forbedre arbejdsstyrkens beskæftigelsesevne, samtidig med at en skrøbelig social balance bevares. Derfor er det nødvendigt at tilpasse

erhvervsuddannelserne, der fungerer som et aktivt arbejdsmarkedsinstrument, så de opfylder kravene om omkostningseffektivitet, effektivitet og relevans, når de skal tilvejebringe de kompetencer, som produktionssektorerne har brug for, og fastholde den sociale inddragelse. Disse målsætninger er også en del af de opstillede mål i den nyligt offentliggjorte rapport finansieret af UNDP: 'Arab Human Development Report'.

- I Fællesskabets politik for Østeuropa og Centralasien som beskrevet i partnerskabs- og samarbejdsaftalen samt i Tacis-programmet for 2000-2006 angives tre hovedprioriteter for indsatsen, nemlig støtte til institutionel og administrativ reform i partnerlandene i regionen, til den private sektor og til at behandle de sociale følger af overgangsperioden (herunder foranstaltninger til fattigdomsbekæmpelse). Uddannelse og erhvervsuddannelse er en af de vigtigste støttekomponenter for disse prioriteter og navnlig anses erhvervsuddannelse som del af en aktiv arbejdsmarkedspolitik for at spille en vigtig rolle for den økonomiske udvikling og omstrukturering, især i forbindelse med lederuddannelse og uddannelse til SMV'er. Kompetenceudviklingspolitikker menes også at være vigtige redskaber ved jobskabelse, indkomstgenerering og lokal udvikling i forbindelse med fattigdomsbekæmpelse.

I overensstemmelse med disse prioriteter leverer instituttet nu serviceydelser til fem af Kommissionens generaldirektorater (Uddannelse og Kultur, Eksterne Forbindelser, EuropeAid, Udvidelse samt Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Arbejdsmarkedsforhold) og bidrager som sådan til programmeringscyklussen for Phare-, CARDS-, Tacis- og MEDA-programmerne via:

- Støtte til kortlægning, opbygning, udarbejdelse og gennemførelse af projekter på anmodning fra Kommissionen. Dette adskiller sig væsentligt fra den programforvaltningsaktivitet, som blev udført før 2000.
- Pilotaktiviteter på vigtige emneområder med forbindelse til udvikling af erhvervsuddannelsesreformpolitikker i udvalgte lande i overgangsperioden, herunder emner relateret til arbejdsmarkeds- og lederuddannelse som f.eks. analyse af systemer og ekspertworkshops.
- Informationsspredning i partnerlandene vedrørende politikudvikling, bedste praksis og fornyelse i medlemsstaterne og på europæisk plan – og navnlig før tiltrædelsen – en vurdering af kandidatlandenes systemer og deres kendskab til Fællesskabets politikker, prioriteter og benchmarks inden for erhvervsuddannelse og livslang læring.
- En styrkelse af kontakter mellem nøgleaktører.

2.4. Støtte

Omfanget og arten af støtten til instituttet har været af stor betydning for dets udvikling fra 1997 til i dag. Støtten gives under Eksterne Forbindelser-kapitlet i fællesskabsbudgettet, og siden 2000 har den været fordelt på to budgetposter – en til GD for Eksterne Forbindelser (B7-664) og en til GD for Udvidelse (B7-033). Den støtte, der stammer fra B7-664, kommer fra budgettildelinger til de tre programmer vedrørende eksterne forbindelser, som angår de geografiske regioner, der hører under instituttets mandat, nemlig det vestlige Balkan, Østeuropa og Centralasien samt Middelhavsområdet.

Støttens omfang per år i perioden 2000-2004 blev fastlagt i november 2000, da instituttets bestyrelse vedtog en aftale om Midtvejsperspektivet (se 2.2 ovenfor), der er underlagt den årlige budgetprocedure. Støtten, som udgør næsten hele instituttets samlede indtægt, finansierer instituttets medarbejdere (afsnit 1), dets infrastruktur og løbende udgifter samt

faste udgifter, der følger med gennemførelsen af lovbestemte opgaver (afsnit 2), og operationelle udgifter, som stammer fra specifikke opgaver (afsnit 3).

Tabellen nedenfor viser udviklingen af støtte fra 1998 til 2003, herunder ændringen af støttetildelingen fra Phare til andre regioner inden for rammerne af de eksterne forbindelser. Bilag 2 og 3 viser hele budgetudviklingen (herunder bevilgede, overførte og ubrugte midler) og de aktivitetsbaserede budgetter for 2000-2004 for at kunne give et repræsentativt billede af, hvorledes midlerne er blevet allokeret.

År	Fællesskabsstøtte	Antal medarbejdere (alle midlertidige ansættelser)
1998	15,4 mio.	119
1999	16,2 mio.	124
2000 ⁶	16,2 mio.	119
2001	16,8 mio. <i>B7-664: 9,24 mio.</i> <i>B7-033: 7,56 mio.</i>	115
2002	16,8 mio. <i>B7-664: 12,8 mio.</i> <i>B7-033: 4,0 mio.</i>	105
2003	17,2 mio. <i>B7-664: 13,7 mio.</i> <i>B7-033: 3,5 mio.</i>	104

3. OVERSIGT OVER DEN EKSTERNE EVALUERING

Kommissionens procedure for tilsyn med og evaluering af instituttet skal – som anført i grundforordningens artikel 17 og ændret i Rådets forordning af 1998 – gennemføres med hjælp fra eksterne eksperter. De første procedureresultater skulle fremlægges i en beretning til Europa-Parlamentet, Rådet og Det Økonomiske og Sociale Udvalg inden den 31. december 2000 og derefter hvert tredje år. Nærværende beretning blev udskudt på grund af den strategiske omlægning i 1999-2000 af instituttets rolle og styring, som det kommer til udtryk i de vigtige beslutninger, som bestyrelsen tog i forbindelse med Midtvejsperspektivet i november 2000. På det tidspunkt fandt Kommissionen det vigtigt at give instituttet ro i en periode til at konsolidere sig i sin nye rolle. Derved kunne erfaringer, som man kunne basere den næste evalueringsproces på, få lov til at udvikle sig. GD for Uddannelse og Kultur har i december 2001, efter at instituttet har fungeret i sin nye rolle i et år, indgået aftale med ITAD Ltd om at gennemføre en uafhængig ekstern evaluering af instituttet. Aftalen bygger på retningslinjer aftalt mellem Kommissionens tjenestegrene og bestyrelsen. Der er nedsat en styringskomite under forsæde af GD for Uddannelse og Kultur med repræsentanter for GD for Eksterne Forbindelser, Udvidelse, EuropeAid samt to medlemsstater (bestyrelsesmedlemmer) og instituttet.

Kontrakten blev til på baggrund af instituttets overgang til et ekspertisecenter for udvikling af erhvervsuddannelse/menneskelige ressourcer i partnerlandene. Dette skete under hensyntagen

⁶ B7-664 angiver støtten givet under Eksterne Forbindelser-kapitlet og B7-033 under Phare-kapitlet.

til ændringerne i Fællesskabets programmer vedrørende eksterne forbindelser og det udenrigspolitiske klima. I lyset heraf omhandlede de vigtigste evalueringsspørgsmål, der er opstillet i retningslinjerne, instituttets aktiviteter effektivitet og virkningen på dets interne organisation. I henseende til effektivitet vurderede evalueringseksperterne opfyldelsen af målsætningerne på baggrund af instituttets forskellige funktioner; interessenternes opfattelse af disse resultater og deres merværdi, navnlig i form af støtte til Kommissionen; samarbejde med CEDEFOP (for at forebygge overlappning og sikre synergi og komplementaritet)⁷ og andre organer og partnere og endelig informations-, kommunikations- og udgivelsesstrategier. Instituttets levering af teknisk bistand til Tempus blev i evalueringen specifikt vurderet ud fra anvendelsen af medarbejderressourcer og den organisatoriske virkning på instituttet. Hvad angår virkning, drejede de vigtigste spørgsmål sig om udarbejdelse og kvalitet af arbejdsprogram, tilsyn og evaluering, intern beslutningstagning, forvaltnings- og ressourceallokering og medarbejderudvikling og endelig koordinering og kommunikation i forbindelse med lovbefalede organer, bestyrelsen og Det Rådgivende Forum.

Den eksterne evalueringsekspert benyttede forskellige metodiske værktøjer. Der blev udarbejdet en detaljeret evalueringmatrix, så man bedre kunne analysere de vigtigste evalueringsspørgsmål, der er sammenfattet ovenfor, og så styringskomiteen kunne se præcis, hvorledes de enkelte spørgsmål blev besvaret. Evalueringseksperterne gennemgik et betydeligt antal dokumenter vedrørende instituttets aktiviteter og egne evalueringer over en femårsperiode. Der blev gennemført interviews med Kommissionens medarbejdere, med medlemmer af Europa-Parlamentet og med størstedelen af instituttets medarbejdere. Denne kvalitative information supplerede man med to undersøgelser: en rettet mod interessenter i Kommissionen, Europa-Parlamentet, medlemsstaterne, partnerlandene og andre organer og en rettet mod instituttets medarbejdere. Derudover udvalgte man fire casestudier, som repræsenterede de forskellige regioner, aktivitetstyper, tematiske områder og gennemførelsesperiode, og man besøgte tre partnerlande for at undersøge deres cases mere indgående.

Den eksterne evalueringsekspert fremlagde tre rapporter for Kommissionen: Den indledende rapport blev godkendt den 8. maj 2002, den foreløbige rapport den 25. juni 2002 og den endelige rapport den 18. november 2002. På sit møde den 26. november 2002 drøftede bestyrelsen den endelige rapport og fokuserede især på resumeet.

Formålet med denne beretning er at beskrive Kommissionens reaktion på den eksterne evalueringseksperts endelige rapport og anbefalinger. Se afsnit 4 nedenfor, som er opdelt i 6 centrale temaer.

4. DE VIGTIGSTE ANBEFALINGER I DEN EKSTERNE EVALUERINGSRAPPORT OG KOMMISSIONENS REAKTIONER OG ANBEFALINGER

Kommissionen opfordrer instituttet til at analysere og reagere på alle evalueringseksperternes anbefalinger. Som et bidrag hertil har Kommissionen nedenfor sammenfattet og analyseret evalueringseksperternes resultater, konklusioner og anbefalinger, fordelt på seks temaer som efter Kommissionens mening fortjener nærmere undersøgelse. Endvidere kommer

⁷ CEDEFOP støtter udviklingen af erhvervsuddannelser i medlemsstaterne og EØS-landene gennem forskning, komparative analyser og udveksling af information til forskellige erhvervsuddannelsesaktører i medlemsstaterne inden for Fællesskabets erhvervsuddannelsespolitik.

Kommissionen, hvor det er nødvendigt, med nærmere oplysninger om eller forslag til anbefalingernes gennemførelse.

4.1. Instituttets støtte til Fællesskabets politikker vedrørende eksterne forbindelser⁸

Ifølge evalueringseksperter betragter de institutionelle erhvervsuddannelsesinteressenter i adskillige partnerlande instituttet som et anerkendt EU-ekspertisecenter, og Kommissionen anser det for at være en vigtig partner inden for erhvervsuddannelses- og arbejdsmarkedsreform. Kommissionens egen erfaring er, at instituttet har opbygget et godt ry, for så vidt angår dets kapacitet til at levere eksperttjenesteydelser. Der kan dog ske forbedringer i instituttets effektivitet og støtte til Kommissionen.

4.1.1. Sammenhæng med Fællesskabets prioriteter og politikker

Evalueringseksperter fandt, at instituttet, da det er et EU-organ, skal tilse, at dets aktiviteter hele tiden stemmer overens med Fællesskabets strategier og Kommissionens anmodninger pr. region og land. Kommissionen er enig og mener, at instituttet skal prioritere ovennævnte for at sikre, at dets indsats i partnerlandene fuldstændig afspejler Kommissionens programmering. Det betyder mere fokus på instituttets anerkendte ekspertise, navnlig inden for erhvervsuddannelse og arbejdsmarkedet, og på visse prioriteringslande.

Det er i vid udstrækning på grund af instituttets årlige arbejdsprogrammer og tre rullende regionale rammer (for det vestlige Balkan, Østeuropa og Centralasien samt Middelhavsregionen), at dets tilbud om ekspertise og de forventede aktiviteter kan blive aftalt med Kommissionen.

Kommissionen anbefaler især, at disse arbejdsprogrammer og rullende regionale rammer:

- Tilpasser sektormæssige og geografiske initiativer på grundlag af Fællesskabets politiske og operationelle prioriteter og udvikler lignende fremgangsmåder. Alle aktiviteter, herunder instituttets egne udviklingsaktiviteter, bør udarbejdes på baggrund af tættere forudgående koordinering og samarbejde med Kommissionens tjenestegrene. Derved skabes også en bedre synergieffekt mellem instituttets planlægningsforløb og Kommissionens. Det skal desuden sikres, at der ikke opstår uklarheder eller forvirring hos partnerlandene, som kan have svært ved at se forskel på organets og Kommissionens arbejde og roller.

- Bliver mere læsevenlige og ensartede år for år. Det skaber større klarhed, hvilket er vigtigt, idet de videregiver væsentlig information. De skal klart beskrive målsætninger og aktiviteter fordelt på instituttet, lande og temaer, så der skabes øget ansvarlighed for aktiviteter og ressourcer. Kommissionen foreslår, at man udvikler en mere systematisk og regelmæssig rapportering, navnlig til dens egne tjenestegrene, om gennemførelsen af arbejdsprogramaktiviteterne i løbet af året og om informationsudveksling om yderligere aktiviteter, som indføres eller ønskes.

Selv har Kommissionen forpligtet sig til, hvor det er muligt, at støtte instituttets bidrag til erhvervsuddannelsesreformer i partnerlandene. Via de rullende regionale rammer vil Kommissionen regelmæssigt angive sine forventninger til, hvilke fællesskabsprioriteter

⁸ Se afsnit 4.3 for en særlig analyse af instituttets støtte til Fællesskabets prioriteter vedrørende eksterne forbindelser som en del af tiltrædelsesprocessen.

instituttet skal følge, og hvor det skal gøre en indsats og skabe viden i hver enkelt region. De rullende regionale rammer bør anvendes mere systematisk, så der sammen med Kommissionen kan skabes klarhed over, hvilke aktivitetsniveauer og typer af viden, der er nødvendige i de regioner, hvor instituttet har et mandat. Kommissionen forventer, at det vil effektivisere indsatsen i og støtten til disse lande samt fremme forudsigelighed og planlægning.

4.1.2. Forbindelser mellem arbejdsprogram og budget

Evalueringseksperter konkluderer, at de årlige arbejdsprogrammer bør være forbundet med det budget, som bestyrelsen har godkendt. **Kommissionen forventer, at de operationelle aktiviteter forbindes mere tydeligt med en budgetallokering for at sikre en synligt responsiv tilgang til budgetallokeringer fra fonde under afsnit 3⁹, der er på linje med Fællesskabets politiske prioriteter.**

Instituttet har et velfunderet forhold til partnerlandene, men med hensyn til aktiviteter bør det undgå at bruge mange ressourcer på enkeltstående initiativer såsom seminarer og konferencer på anmodning fra disse lande. Sådanne aktiviteter bør være mere systematiske og – i tæt samråd med Kommissionen – kun berøre specifikke emner, der stemmer overens med Fællesskabets overordnede politik og operationelle strategier i moderniseringsprocessen vedrørende erhvervsuddannelser og arbejdsmarkedet i partnerlandene.

4.1.3. Merværdi og ekspertise

Kommissionen tilslutter sig evalueringseksperterens konklusion om, at instituttet leverer værdifulde tjenesteydelser, og at Kommissionens tjenestegrenes behov og kapacitet dækkes supplerende ind gennem de komparative fordele, instituttet har som EU-organ. Evalueringseksperter fandt, at instituttets operationelle målsætninger navnlig blev opfyldt gennem aktiviteter som kapacitetsopbygning i partnerlandene, udarbejdelse og gennemførelse af nyskabende projekter samt fastlæggelse af uddannelsesbehov. I sin analyse af instituttets udgifter fastslog evalueringseksperter derfor, at det har allokeret sine operationelle ressourcer på en formålstjenlig måde for at kunne levere disse tjenesteydelser.

Evalueringseksperter bemærkede, at Kommissionens tjenestegrene havde forskellig opfattelse af arten og værdien af instituttets støtte: Det gjaldt både arten af ydelse til Kommissionen og til instituttets aktiviteter, forvaltning og graden af kommunikation med de enkelte tjenestegrene i Kommissionen (se også afsnit 4.2.1 om forbedring af kommunikation og gennemsigtighed). Generelt mener Kommissionens tjenestegrene, at den komparative fordel ved instituttet består i dets evne til at skabe netværk, dets viden om nationale sammenhænge inden for erhvervsuddannelsesreformer og arbejdsmarkeder i partnerlandene samt dets regelmæssige erfaringer med partnerlandene og Kommissionen. Instituttets egen opfattelse er dog, at der i overensstemmelse med grundforordningen er flere elementer, f.eks. dets rolle som clearing house for bedste praksis, fordelene ved en langsigtet pragmatisk tilgang i form af forståelse for partnerlandenes behov, praktisk ekspertise, rollen som forandringsagent og en vigtig fælles hukommelse.

Så for at forbedre ekspertisen tilslutter Kommissionen sig evalueringseksperterens synspunkt om, at instituttet skal forske i, dokumentere og fastlægge, hvilke tjenester og

⁹ Fra ITAD's eksterne evalueringsrapport, bind I. Afsnit 3 i instituttets budget opdeler de operationelle udgifter i tre dele: støtte til Kommissionen, informationsaktiviteter (hovedsageligt de nationale observationsorganer) og udviklingsaktiviteter.

viden det kan tilbyde, således at der skabes en sammenhæng med fastlagte prioriteter og forventninger på fællesskabsplan. Kommissionen tilskynder instituttet til at fokusere på den rolle, det bedst kan spille i projektidentifikationer for at støtte programgennemførelsen og fungere som katalysator og politisk rådgiver i forbindelse med systemreformer i partnerlandene i de fire regioner, hvor instituttet har mandat, navnlig hvor erhvervsuddannelserne er blevet udvalgt som et kerneområde.

I alle tre regioner (eksterne forbindelser) inddrages erhvervsuddannelse i stadig større omfang i de nationale og regionale strategier. I overensstemmelse med Fællesskabets strategier og Kommissionens anmodninger pr. region og land bør instituttet udvikle sin ekspertise og viden om tilgang og bedste praksis i forbindelse med udviklingen af menneskelige ressourcer med henblik på aktive arbejdsmarkeds- og beskæftigelsespolitikker i den overordnede økonomiske reformsammenhæng. Dette er for eksempel især vigtigt i Meda-regionen, hvor etableringen af et EURO-MED-frihandelsområde på mellemlangt sigt vil presse partnerlandene til at foretage nogle vigtige strukturelle ændringer, der vil få betydning i forhold til inddragelsen i samfundet og på arbejdsmarkedet. Kommissionen ville finde det positivt, hvis instituttet øgede den analytiske kapacitet og skabte mere information om social beskyttelse og aktive arbejdsmarkeds politikker, i denne sammenhæng navnlig inden for erhvervsuddannelse, som et bidrag til at gennemføre regionale og nationale strategidokumenter samt f.eks. dokumenter om stabiliserings- og associeringsprocessen i det vestlige Balkan. Disse tilgangsvinkler bør altid tage hensyn til behovet for bæredygtighed, gennemførlighed og virkning, f.eks. i lande under Tacis-programmet, hvor der er behov for en omfattende og langsigtet reform af sektorstrukturen.

4.1.4. Nationale observationsorganer

De nationale observationsorganer, der er etableret eller styrket gennem instituttets bidrag, fungerer som nøgleinstrumenter i forbindelse med informationsindsamling og -udveksling i partnerlandene¹⁰. Deres hovedfunktion er at fastlægge prioriteter og rådgive om politikker for videreudvikling af erhvervsuddannelser. Det omfatter også indsamling og formidling af data, navnlig til årsrapporter, samt samarbejde mellem partnerne.

Kommissionen har noteret sig evalueringsekspertens kommentar om, at de nationale observationsorganer er højt ansete i de enkelte partnerlande, de giver et stort udbytte i kraft af medfinansieringen, og deres rapporter er et effektivt bidrag til erhvervsuddannelsesreform/systemprocesudvikling. Det giver de nationale observationsorganer en væsentlig position med hensyn til levering af information og analyse. Kommissionen bifalder instituttets fleksible holdning til skræddersyede løsninger, der gælder de nationale observationsorganers funktioner i de enkelte partnerlande, f.eks. i Meda-regionen, hvor funktionerne opfyldes gennem et net af eksisterende organer. Det har derfor ikke været nødvendigt at skabe nye, specifikke strukturer der, i modsætning til i de andre regioner.

Kommissionen vil, som evalueringseksperter anbefaler, sammen med instituttet undersøge konsekvenserne af at udarbejde en tværnational bæredygtig strategi for de nationale observationsorganer i Østeuropa og Centralasien samt det vestlige Balkan.

¹⁰ De nationale observationsorganer, som nu er placeret i 25 partnerlande, er uafhængige organer (nogle er placeret i ministerier) og samfinansieret af Institutet, da de fungerer som vigtige lokale forbindelser til information om og vurdering af erhvervsuddannelsessystemerne. De støtter informationsudveksling mellem landene, indsamling af data og formidling af god praksis.

4.2. Kommunikation og gennemsigtighed

Spørgsmålet om instituttets eksterne kommunikation og gennemsigtighed er tæt forbundet med ovennævnte punkter om at effektivisere støtten til Kommissionen. En styrket ekstern og strategisk kommunikation vil være med til at sikre, at instituttets aktiviteter altid stemmer overens med Fællesskabets regionale og nationale prioriteter og strategier. Det vil også skabe øget klarhed om instituttets stilling og rolle som ekspertisecenter, navnlig i lyset af den øgede decentralisering til fordel for delegationerne.

4.2.1. Styrkelse af kommunikation og gennemsigtighed

Kommissionen understreger evalueringsekspertens konklusion om, at selvom instituttet er en effektiv organisation, så har det ikke fungeret effektivt i sit forhold til kunder og klienter, heller ikke når det har skullet reagere på ændringer i det operationelle miljø¹¹. Så selvom Kommissionen bifalder instituttets seneste bestræbelser på at promovere sig selv og styrke effektiviteten i sit samspil med Kommissionen, er den af den opfattelse, at instituttet nu bør fastlægge konkrete foranstaltninger for at sikre en konsolidering af sin fremgangsmåde, både på forvaltningsniveau og for alle medarbejdere. Der bør i foranstaltningerne fokuseres på en revideret og mere dynamisk ekstern kommunikationsstrategi med øget personlig kommunikation, og den skal udformes på en sådan måde, at der ikke opstår misforståelser i henseende til instituttets arbejde som et EU-organ, der støtter eksterne politikker, som Kommissionen gennemfører.

En ny kommunikationsstrategi bør omfatte:

- **En ny og klar erklæring om instituttets overordnede formål.** Kommissionen har bemærket evalueringsekspertens bemærkning om, at Kommissionens tjenestegrene til tider opfatter instituttets ekspertise som individuel i stedet for fælles og hørende til hele instituttet. Det illustrerer behovet for en gennemgang af formålserklæringen samt en større gennemsigtighed i forbindelse med den knowhow og de tjenesteydelser, som instituttet kan tilbyde, f.eks. dets erfaring i partnerlande, afprøvede reformtilgange, netværk og incitament, kontinuitet i ekspertisen, lokalkendskab og gode ledelsesevner.

- **Systematisk og fokuseret forvaltning af kontakter.** For at kunne bygge videre på de komparative fordele, instituttet har som ekspertisecenter, bør det udarbejde en klar fremgangsmåde for at etablere og, hvor det er nødvendigt, fastholde vigtige kontakter i alle generaldirektorater, dog især i Eksterne Forbindelser og EuropeAid, og i delegationerne. Det betyder regelmæssige møder og korrespondance på alle niveauer, herunder med ledende tjenestemænd i alle relevante tjenestegrene i Kommissionen. Desuden skal denne fremgangsmåde kunne anvendes af instituttets medarbejdere, der af ledelsen skal bringes til at formidle den samme formålserklæring til alle interessenter. Det er Kommissionens opfattelse, at formålet med denne fremgangsmåde er at mindske forskellen mellem forventning og levering, som evalueringseksperter gør opmærksom på, og det vil styrke instituttets troværdighed på alle arbejdsområder.

Kommissionen vil gøre sit ved at oprette en ramme for en struktureret dialog mellem alle relevante tjenestegrene i Kommissionen og instituttet. Begge sider skal systematisk udnytte dette netværk af kontaktpersoner.

¹¹ Fra ITAD's eksterne evalueringsrapport, bind 1.

4.2.2. Informationsprodukter

Kommissionen støtter evalueringsekspertens anbefaling om, at både effektiv indsamling af information og spredning af informationsprodukter er afgørende for at kunne dele erfaringer om bedste praksis og yde støtte til Kommissionen og til modtagere i partnerlandene. Kommissionen bifalder de initiativer i den retning, der allerede er blevet taget, f.eks. dokumenter, der belyser konkrete aktiviteter, og det relancerede websted. I den forbindelse bør man også inddrage udviklingen af et letlæseligt, regelmæssigt elektronisk nyhedsbrev.

Kommissionen anbefaler, at instituttet på baggrund af sin gode formidlingsinfrastruktur gennemgår kvaliteten og antallet af rapporter og informationsprodukter. Kommissionen er enig med evalueringseksperter i, at de altid skal være i overensstemmelse med instituttets mål, samtidig med at de skal være på linje med Fællesskabets prioriteter og Kommissionens anmodninger og behov samt føre til operationelle løsninger. Der bør være færre informationsprodukter, men hvert produkt skal være mere analytisk og samtidig en del af en fokuseret formidlingsstrategi rettet mod centrale interesser.

4.2.3. Internationale organer

Kommissionen støtter evalueringsekspertens anbefaling om, at instituttet bør tilstræbe samarbejde og opsøge muligheder i andre organer for konstant at ajourføre sit videngrundlag inden for erhvervsuddannelse og arbejdsmarkedsreform i tredjelande. Når det drejer sig om et konkret samarbejde i et partnerland med en international organisation som f.eks. Verdensbanken, opfordrer Kommissionen instituttet til at holde sig orienteret. En sådan kommunikation og dialog vil være med til at skabe klarhed over instituttets vigtigste rolle som ekspertisecenter, der skal støtte Kommissionen, og Kommissionens egen rolle på forhandlingsområder om donorsamarbejde.

4.3. Konsekvenser af udvidelsen

4.3.1. Støtte til Kommissionen under tiltrædelsesprocessen

Instituttet har i lang tid hjulpet Kommissionen med at forberede kandidatlandene på at skulle overholde EU's regelværk på erhvervsuddannelsesområdet og i forbindelse med arbejdsmarkedsspørgsmål.

Instituttets aktiviteter omfatter levering af ideer til Phare-programmet og i mindre grad hjælp til gennemførelse, tilsyn og evaluering: En stor del af instituttets støtte er givet direkte til kandidatlandenes delegationer. Instituttets meddelelser har været en værdifuld informationskilde til Kommissionens regelmæssige rapporter om de fremskridt, der gøres i kandidatlandene med henblik på tiltrædelse. **Kommissionen vil dog alligevel bifalde mere specifikke operationelle anbefalinger fra instituttet som en del af førtiltrædelsesinstrumenternes programmeringsproces.**

I lyset af ti landes sandsynlige tiltrædelse i 2004 er instituttets aktiviteter i samme kandidatlande for nylig blevet nedtrappet, og det har øget fokus på prioriteringslandene Bulgarien, Rumænien og Tyrkiet. Den økonomiske førtiltrædelsesbistand i disse prioriteringslande vil blive øget betydeligt fra 2004. I den kontekst forventer Kommissionen, at instituttet fortsat støtter udarbejdelsen og gennemførelsen af erhvervsuddannelser, udviklingen af menneskelige ressourcer og arbejdsmarkedsprogrammer under kapitlet om økonomisk og social samhørighed i førtiltrædelsesprogrammerne samt opbygningen af

institutioner til forvaltning af foranstaltninger i stil med Den Europæiske Socialfond. **Kommissionen anbefaler, at instituttet udarbejder en særlig arbejdsplan, hvor de vigtigste udfordringer og indsatsområder skitseres.**

Da flere lande muligvis i fremtiden vil påbegynde en EU-tiltrædelsesproces, er det særlig vigtigt, at instituttet kan bygge på erfaringer fra den nuværende udvidelsesproces. Derved skulle en effektiv overførsel af viden til de potentielle nye kandidatlande være sikret.

Evalueringsseksperten bekræfter, at de gode landemonografier, som instituttet har udarbejdet, blev vel modtaget af Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Arbejdsmarkedsforhold, som også havde mulighed for at benytte sig af instituttets gode kontakter i landene, navnlig i de nationale observationsorganer. Monografierne er grundige undersøgelser af erhvervsuddannelsesstjenesteydelserne i kandidatlandene og har til formål at støtte overvågningen af de fælles evalueringsrapporter. Kommissionen tilskynder instituttet til at fortsætte dette samarbejde, især med hensyn til udviklingen af strategier for menneskelige ressourcer, idet monografierne naturligt fører til, at instituttet involveres i andre aktiviteter, som skal hjælpe tiltrædelseslandene med at forberede sig til Den Europæiske Socialfond.

4.3.2. Politikudvikling inden for erhvervsuddannelse og livslang læring

Instituttet har opretholdt et godt samarbejde med Generaldirektoratet for Uddannelse og Kultur, f.eks. gennem sit værdifulde bidrag til Kommissionens høringsproces om Memorandum om livslang læring i 2000. Som en del af sin ekspertiseudvikling i forbindelse med tiltrædelsen bør instituttet prioritere kandidatlandenes kendskab til Fællesskabets nuværende politikudvikling inden for livslang læring¹², navnlig erhvervsuddannelserne, som f.eks. Københavnsprocessen om erhvervsuddannelse¹³. Selv vil Kommissionen sammen med instituttet udarbejde et samarbejdsmemorandum for tiltrædelsesperioden med det formål at tydeliggøre, hvornår og hvordan instituttet konkret kan støtte Kommissionen, så disse prioriteter kan gennemføres.

4.3.3. Samarbejde mellem instituttet og CEDEFOP

Både CEDEFOP og instituttet dækker erhvervsuddannelsesområdet, men de dækker hvert sit geografiske område, og deres mål og opgaver er meget forskellige. Instituttet anvender således CEDEFOP som kilde til bedste praksis inden for erhvervsuddannelse og arbejdsmarkedet i medlemsstaterne i forbindelse med tredjelandes økonomiske reformer, mens CEDEFOP, der arbejder med politisk udvikling i medlemsstaterne, kan få udbytte af instituttets erfaringer både i kandidat- og partnerlandene.

Kommissionen har altid insisteret på, at der ikke må forekomme overlapninger mellem de to organers arbejde, og har derfor sørget for de nødvendige værktøjer, så organerne kan opnå maksimal synergieffekt og komplementaritet. Forud for udarbejdelsen af en fast tiltrædelsestidsplan blev første fase af dette samarbejde påbegyndt i 1997, således at instituttet kunne anvende CEDEFOP som kilde, f.eks. til bedste praksis i medlemsstaterne. Anden fase gik i gang i 2001, da Kommissionen og begge organers bestyrelser enedes om en ramme for samarbejdet mellem de to organer i lyset af tiltrædelsesprocessen. Her beskrives formålet med, principperne for, prioriteterne bag og betingelserne for et samarbejde, som skal

¹² Meddelelse fra Kommissionen: Realiseringen af et europæisk område for livslang læring (KOM(2001) 678, endelig udg. af 21. november 2001).

¹³ Erklæring fra de europæiske ministre for erhvervsuddannelsesområdet og Europa-Kommissionen om et stærkere europæisk samarbejde vedrørende erhvervsuddannelser (København, 30. november 2002).

forberede landene på tiltrædelse og samtidig give landene en klarere forståelse af det enkelte organs rolle. Rammen for samarbejdet har også til formål at undgå overlapninger og sikre maksimal synergieffekt og komplementaritet mellem organerne.

Kommissionen opfordrede de to organer til at iværksætte forskellige instrumenter, der skal gøre samarbejdet lettere, nemlig rammen for samarbejdet, det fælles bilag til de enkelte årlige arbejdsprogrammer, de halvårslige fælles rapporter og arbejdsgruppen. Kommissionen mener som evalueringseksperter, at disse instrumenter styrker samarbejdet og på effektiv vis giver et klarere samarbejdsgrundlag.

Kommissionen er enig med evalueringseksperterens konklusion om, at ovennævnte samarbejde mellem de to organer i vid udstrækning er tilstrækkeligt, men mener samtidig, at der stadig er mulighed for forbedringer. Der skal nu gøres en fælles indsats for at intensivere og styrke samarbejdet og kommunikationen i perioden inden de ti landes sandsynlige tiltrædelse, så rammen og de fælles aktiviteter samt forberedelsen til disse landes tiltrædelse bliver effektivt gennemført. Desuden foreslår Kommissionen at forbedre kommunikationen både gennem arbejdsgruppen, der skal overvåge samarbejdet, og i det daglige i forbindelse med ad hoc-spørgsmål og tematiske emner.

Kommissionen anbefaler derfor, at de to organer straks sammen udarbejder en fratrædelses-/tiltrædelsesstrategi for hvert af de kandidatlande, som sandsynligvis tiltræder EU i 2004, da de ved tiltrædelsen ikke længere vil være instituttets partnerlande, men i stedet bliver medlemmer af CEDEFOP. Strategien skal indeholde en klar tidsplan og bygge på følgende principper/retningslinjer:

- **Hvert organ skal kunne drage fordel af hinandens investeringer.** Det er tilfældet med de nationale observationsorganer, som instituttet har oprettet i kandidatlandene, og som allerede har gjort værdifulde erfaringer med tværnationale samarbejdsstrukturer. De repræsenterer Fællesskabets langsigtede investering, og instituttet bør derfor før den sandsynlige tiltrædelse i 2004 forberede og tilpasse dem, så de ved tiltrædelsen i givet fald lettere kan integreres som nationale punkter i CEDEFOP's ReferNet¹⁴. For de resterende kandidatlande gælder det, at instituttet bør bygge på de erfaringer, det får gennem integrationen af den første gruppe i ReferNet. Instituttet bør på passende måde forberede og give observationsorganerne i disse lande kendskab til ReferNet's funktioner og aktiviteter for således at få større mulighed for at blive udvalgt af CEDEFOP ved tiltrædelsen.
- **Tematisk samarbejde skal styrkes yderligere.** Selvom CEDEFOP og instituttet ikke har den samme interne organisation (temaer og geografiske områder), vil især instituttet kunne drage fordel af CEDEFOP's erfaringer og udnytte disse i forbindelse med egne aktiviteter, ikke blot i kandidatlandene, men i alle partnerlandene. De tematiske netværk bør udvides til også at omfatte kandidatlandene, hvor dette er muligt, eller også skal deres ekspertise gøres tilgængelig. Det gælder for eksempel CEDEFOP's Training of Trainers Network¹⁵.

¹⁴ ReferNet er et struktureret, decentraliseret netværkssystem, der er oprettet af CEDEFOP, og som skal indsamle og formidle information. ReferNet består af et nationalt konsortium i hver medlemsstat, som består af repræsentative organisationer for erhvervsuddannelsesinstitutioner. Netværkets opgaver er opdelt i tre kategorier: dokumentation og formidling, indsamling og analyse af information samt forskning.

¹⁵ TTnet er et netværk for uddannelse af undervisere og består af mere end 100 organisationer i medlemsstaterne. Det tilvejebringer analyser og formidler innovative erfaringer inden for uddannelse af undervisere.

- **Instituttet bør give CEDEFOP mulighed for at få adgang til information, knowhow og informationskilder i de kandidatlande, som sandsynligvis tiltræder i 2004** (databaser med erhvervsuddannelsesorganisationer i kandidatlandene, lister over arbejdsmarkedets organisationer osv.).

Ud over af deres halvårslige evalueringsrapport og på grundlag af ovenstående skal organerne indsende deres fratrædelses-/tiltrædelsesstrategi til Kommissionen i midten af 2003.

4.4. Intern virkning

4.4.1. Kommunikation og motivation

Kommissionen støtter evalueringsekspertens konklusion om, at instituttets ledelse skal fastlægge den overordnede vision for instituttets rolle som ekspertisecenter, der skal yde støtte til Kommissionen, og give alle medarbejdere meddelelse herom. Det skal ske eksternt som beskrevet i afsnittene om Støtte til Kommissionen og Kommunikation og gennemsigtighed ovenfor og gennem konkrete foranstaltninger internt.

Kommissionens holdning er, at et af resultaterne af nedskæringerne i medarbejderstaben siden 2000 har været en noget introspektiv holdning til forandringer, hvor vigtige spørgsmål af politisk eller strategisk betydning behandles og drøftes uden tilstrækkelig hensyntagen til interessenternes krav eller forventninger. Derfor skal den interne kommunikation forbedres, da det vil føre til en fælles, gensidig udvikling af et ekspertisecenter, hvor alle medarbejderne har de nødvendige kompetencer og vil bidrage til aktiviteter og produkter, som afspejler dette. Selvom der har været tegn på fremskridt i de seneste måneder, navnlig efter at instituttet har iværksat en strategi for styring af forandringer, **anbefaler Kommissionen, at instituttets ledelse tager yderligere skridt til at indgyde medarbejderne en fornemmelse af fælles identitet og mål.** Kommissionen er overbevist om, at med en sådan tilgang og fuld støtte fra ledelsen vil medarbejderne se de muligheder, som forandringer giver.

4.4.2. Menneskelige ressourcer

Kommissionen sætter pris på instituttets indsats i den svære periode, der efterfulgte aftalen om Midtvejsperspektivet for personale- og finansressourcer 2000-2004, som reducerede medarbejderstaben med 25 % og ændrede de resterende 99 fuldtidsansatte lovbestemte medarbejders profil drastisk.

Instituttets nuværende organisationsplan er velegnet til at udføre de opgaver og aktiviteter, der kræves af et ekspertisecenter i udvikling, som støtter Fællesskabets eksterne politikker inden for erhvervsuddannelse og arbejdsmarkedet (se bilag 1). Som følge af aftalen i november 2000 har strømliningen af instituttets centrale tjenesteydelser (juridisk og økonomisk) betydet, at de interne ledelsessystemer er blevet så slanke og effektive som mulige. Instituttet har opdelt afdelingerne efter geografi, men har også søgt at sikre, at den tematiske ekspertise udvikles på tværs heraf, som det fremgår af de tematiske arbejdsgrupper og parløb, der udgør instituttets overordnede matrix som ekspertisecenter. **Det er dog af afgørende betydning, at den tematiske ekspertise udvikles i overensstemmelse med de behov for støtte, som Fællesskabets regionale og nationale strategier skaber, og som supplement hertil skal instituttet, og navnlig dets tematiske fokusgrupper, systematisk trække på CEDEFOP's ekspertise (se 4.3 ovenfor).**

Kommissionen noterer sig evalueringsekspertens anbefaling om, at den nyligt færdiggjorte kompetencevurdering bør anvendes på en gennemsigtig måde for at vise, hvorledes instituttet

vil opfylde det nye ekspertisecenters behov for medarbejder- og ressourcudvikling. Institutet bør sammen med Kommissionen sikre, at dets videnbase over menneskelige ressourcer opfylder disse behov. Om nødvendigt kan instituttet blive nødt til at revidere sin overordnede uddannelsesstrategi og brug af kompetencevurderinger.

4.4.3. *Tilsyn og evaluering*

Med hensyn til at skabe mere effektive aktiviteter konkluderer evalueringseksperter, at det er nødvendigt med nyttige tilsyn og evalueringer, selvom det ikke altid er nemt at spore instituttets påvirkning eller bidrag på grund af de forskellige outputs til tider u håndgribelige natur. Derfor mener Kommissionen, at det er nødvendigt at tage proaktive skridt som svar på evalueringseksperterens anbefaling og af hensyn til medarbejderne: **Den anbefaler, at instituttet gennemgår sin tilsyns- og evalueringspolitik og inkorporerer den i sin arbejds metode, så der sikres interessenttilfredshed.**

Den nye tilsyns- og evalueringstrategi skal tage hensyn til kravene i den nye finansforordning og bør ligeledes:

- **Omfatte specifikke foranstaltninger til at vurdere tematiske og nationale aktiviteter.** Kommissionen støtter evalueringseksperterens anbefaling om, at instituttet bør høre samarbejdskontoret EuropeAid, så der sikres overensstemmelse med Kommissionens egne strategier og tilgangsvinkler.
- **Medtage en vurdering af den kollektive præstation,** hvilket kan bidrage væsentligt til at synliggøre instituttets aktiviteter og støtte til Kommissionen.
- **Indeholde standardretningslinjer** for alle de evalueringer, instituttet gennemfører, for at muliggøre en sammenligning af resultaterne.
- **Finde tilslutning hos alle medarbejderne** og blive overvåget af instituttets planlægnings-, overvågnings- og evalueringsenhed for at sikre kvalitet og relevans i forhold til de overordnede målsætninger.

4.4.4. *Intern forvaltning og ressourceallokering*

Kommissionen bifalder evalueringseksperterens synspunkt om, at instituttet har et godt forvaltnings- og informationssystem, og at det bibringer organet en god økonomisk soliditet og gennemsigtighed. Kommissionen noterer sig også med tilfredshed, at instituttet anvender gode indholdsbase og finansielle rapporteringsteknikker, som er nyttige i forbindelse med præcis allokering og planlægning. Institutets interne planlægning, navnlig anvendelsen af aktivitetsbaseret budgetlægning (ABB), er gået som forventet på trods af det komplekse billede af regioner og budgetafsnit, som instituttet skal dække (se bilag 3).

4.5. **Lovbefalede organer**

4.5.1. *Bestyrelsen*

Kommissionen glæder sig over evalueringseksperterens konklusion om, at bestyrelsen mener, at instituttet har givet en god service, idet det har leveret den nødvendige information og dermed opfyldt sin lovbestemte rolle, og fordi det har taget de nødvendige beslutninger – hovedsageligt med vedtagelsen af det årlige arbejdsprogram og budget. Medlemmerne af bestyrelsen er af den opfattelse, at de årlige arbejdsprogrammer fuldt ud afspejler deres holdninger og anbefalinger, og de mener, at instituttets resultater og output imødekommer

deres forventninger og giver et godt økonomisk udbytte. Med nogen bekymring bemærker Kommissionen dog, at evalueringseksperten også konkluderer, at bestyrelsen i vid udstrækning fungerer som et passivt organ, og at det ud over de lovbestemte minimumsbestemmelser ikke har tiltaget sig nogen egentlig rolle.

Kommissionen opfordrer instituttets ledelse til at fremsætte specifikke forslag til at styrke bestyrelsens engagement i aktiviteterne. Det kan opnås gennem foranstaltninger såsom oprettelse af ad hoc-arbejdsgrupper om valgte emner, regioner eller administrative anliggender og revision af mødetidsplanerne, så det bliver muligt at få en indgående drøftelse af arbejdsprogrammernes indhold og strategiske emner. En styrket dynamik i bestyrelsen bør dog også udspringe af andre anbefalinger, som f.eks. en bedre formåls erklæring og kommunikationsstrategi for instituttet samt klarere og mere letforståelige arbejdsprogrammer og budgetter (der viser forholdet mellem dem) med opstillede målsætninger for aktiviteterne.

Kommissionen er enig i, at bestyrelsens sammensætning i henhold til artikel 5 i grundforordningen ikke i øjeblikket afspejler de forskellige interesser, ansvar og adskillelse af kompetencer, der eksisterer i Kommissionen med hensyn til instituttet. Kommissionen vil undersøge, hvorledes en repræsentant fra EuropeAid kan blive fuldgældigt medlem af bestyrelsen i stedet for at nøjes med den nuværende observatørstatus.

Instituttet selv har indtaget en proaktiv holdning over for bestyrelsen, navnlig ved at sikre, at repræsentanter for de ti kandidatlande allerede har observatørstatus, så de kan blive bekendt med bestyrelsens og instituttets virke inden deres sandsynlige tiltrædelse i 2004. Kommissionen støtter både dette initiativ og instituttets initiativ til at drage fordel af dets gode forbindelser til tiltrædelseslandene og lytte til råd fra sidstnævnte om deres erfaringer som partnerlande. Det kan være nyttigt, idet instituttets aktiviteter i andre regioner, især det vestlige Balkan, kan drage effektiv fordel heraf.

4.5.2. *Det Rådgivende Forum*

Kommissionen bemærker, at evalueringseksperten fandt, at Det Rådgivende Forum har opfyldt sin lovbestemte rolle og leveret rådgivning til instituttet i forbindelse med dets udarbejdelse af det årlige arbejdsprogram¹⁶. Evalueringseksperten noterer sig også, at Det Rådgivende Forum, der for indeværende mødes i regionale grupper og holder en plenarforsamling for alle medlemmer hvert tredje år, fungerer som en god informationsudveksler med hensyn til regionale prioriteter og behov i erhvervsuddannelsessystemer og på arbejdsmarkeder.

Kommissionen foreslår dog, at instituttet foretaget visse forbedringer af Det Rådgivende Forum, så medlemmerne fortsat føler sig forpligtede over for instituttet, og så de hele tiden er fuldt informerede om de forskellige aktiviteter. **Kommissionen anbefaler, at instituttet:**

- Lader Kommissionens ansvarlige tjenestegrene deltage i Det Rådgivende Forums møder, i overensstemmelse med artikel 6 i grundforordningen. Kommissionens aktive deltagelse vil også øge Det Rådgivende Forums medlemmers kendskab til Kommissionens

¹⁶ Det Rådgivende Forum er et lovbestemt organ, som er oprettet i henhold til Rådets forordning. Det er sammensat af eksperter fra medlemsstaterne, partnerlandene, arbejdsmarkedets parter og internationale organisationer. Det Rådgivende Forum består af fire regionale grupper, der mødes en gang årligt for hver region. Hvert tredje år afholdes en plenarforsamling i Torino. Forummet rådgiver instituttet om arbejdsprogrammet og erhvervsuddannelsesanliggender i partnerlandene.

programmeringscyklus og instituttets aktiviteter, så de forstår den rolle, instituttets arbejdsprogram spiller i forhold til Kommissionens politik og operationelle prioriteter.

- **Gennemgår proceduren for medlemskab af Det Rådgivende Forum**, især når Det Rådgivende Forums næste treårige mandat skal behandles (i slutningen af 2003). Selvom instituttet ikke direkte kan vælge medlemmerne, bør det kraftigt opfordre til, at der skabes en balance mellem de forskellige interessenter, herunder tjenestemænd, eksperter og arbejdsmarkedets parter. Instituttet er i en god position til at kunne udpege kandidater, der kan tilføre erhvervsuddannelsesekspertise til Forummets arbejde, og som kan give instituttet adgang til højtstående beslutningstagere.

- **Fortsat kombinerer møder i Det Rådgivende Forum med andre store møder eller konferencer, der har forbindelse til instituttets aktiviteter og projekter i disse lande.** Det vil gøre det muligt at udvikle et tematisk samarbejde, samtidig med at Det Rådgivende Forums medlemmer får mulighed for at blive informeret om instituttets konkrete aktiviteter. Det skaber ydermere interaktion med modtagerne i partnerlandene.

- **Overvejer, hvordan det bedst kan afhjælpe visse medlemmer af Det Rådgivende Forums bekymring om, at den nuværende regionale inddeling ikke giver tilstrækkeligt overblik over alle instituttets aktiviteter og ikke giver nok mulighed for netværkssamarbejde og informationsudveksling med andre regionale grupper.** Kommissionen foreslår, at instituttet undersøger, hvorvidt Det Rådgivende Forums medlemmer er tilfredse med de nuværende arrangementer og det tematiske indhold.

4.6. Teknisk bistand til Tempus

Kommissionen bemærker, at evalueringseksperter har kortlagt en række problemer i forbindelse med den eksterne evaluering, hovedsageligt kommunikation og planlægning mellem Kommissionen, de ansvarlige for programforvaltningen og instituttet, som leverer teknisk bistand. Kommissionen bekræfter, at der allerede nu bliver taget hånd om de spørgsmål, som evalueringseksperter har rejst i sine anbefalinger. Det sker gennem udarbejdelsen af en klar fælles metode til at vurdere instituttets resultater af den tekniske bistand til Tempus-programmet. Instituttet og Kommissionen er således ved at indgå nye aftaler om den måde, den relevante afdeling i instituttet løser Tempus-opgaver, om tilsyn med instituttets resultater og en systematisk række af kontakter og møder, hvor man kan gennemgå fremskridt og tage hul på emner, før der opstår problemer.

5. KONKLUSION

Kommissionen mener, at instituttet inden for rammerne af Fællesskabets nye politik for eksterne forbindelser, herunder decentralisering til fordel for delegationerne, i sin egenskab af ekspertisecenter leverer et vigtigt bidrag til alle fire regioner inden for sit mandat.

Kommissionen deler evalueringseksperterens samlede positive vurdering af effektiviteten af instituttets arbejde og mener, at det har leveret et værdifuldt bidrag til Fællesskabets aktiviteter inden for erhvervsuddannelse og arbejdsmarkedsreform i sine fire partnerregioner. Instituttet bør dog hurtigt indrette sig på de nye eksterne forbindelser ved systematisk at konsolidere aktiviteterne i sine partnerlande i overensstemmelse med Fællesskabets prioriteter og Kommissionens tilgangsvinkler. For instituttet vil det indebære bedre arbejdsprogrammer og rullende regionale rammer, som kan opnås ved at forbedre igangværende høringer af interessenter og styrke forbindelsen til Kommissionens programmerings- og

planlægningscyklus. Institutet skal koncentrere sine ressourcer for at kunne udnytte sin nuværende ekspertise og konsolidere sit ry over for interessenterne, navnlig EU-institutionerne.

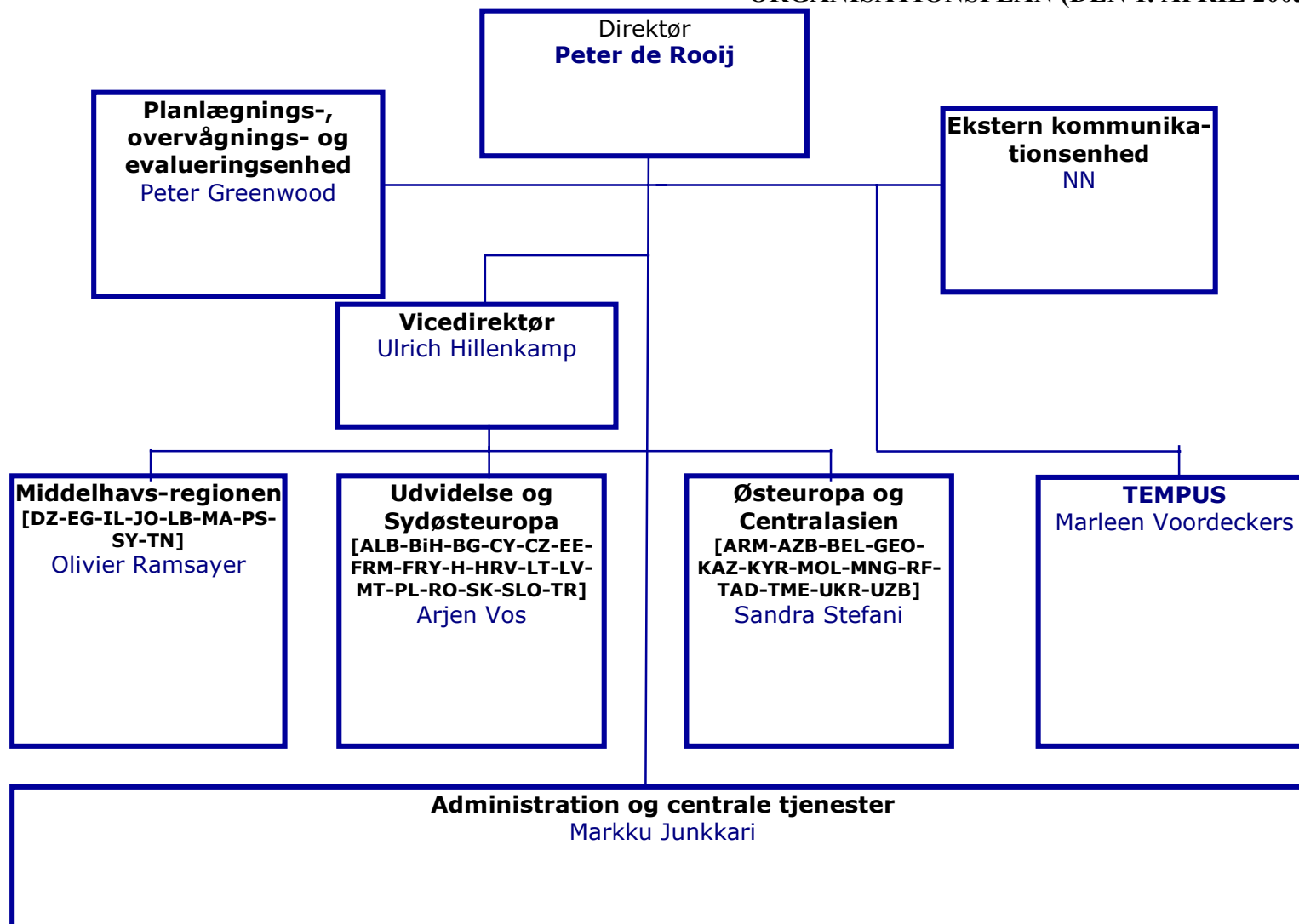
Der bør både i Kommissionen og instituttet skabes øget bevidsthed om og tilsyn med den form for service, der tilbydes, for at sikre, at organets aktiviteter er nyttige og relevante. Det betyder, at Kommissionens tjenestegrene bør holde instituttet underrettet om nye eller reviderede prioriteter eller strategier.

Desuden kræver det, at begge parter forpligter sig til at forbedre kommunikationen væsentligt inden for rammerne af den strukturerede dialog både på ledelsesmæssigt og operationelt plan. Det bør understøttes af instituttets nye eksterne kommunikationsstrategi, navnlig gennem bedre ledelseskontakt.

Det er derfor af største vigtighed, at instituttets ledelse giver organet en tydeligere vision om dets position og rolle som EU-ekspertisecenter i det nye institutionelle landskab, en vision der dels skal bygge på revisionen af instituttets formålserklæring, dialogen med Kommissionen og bestyrelsens grundige overvejelser, men også på en større forpligtelse til at sikre, at alle medarbejderne forstår instituttets vision og mobiliseres til at sikre, at den er en del af alle de aktiviteter og den ekspertise, der leveres til Kommissionen.

Generelt mener Kommissionen, at den eksterne evalueringsrapport indeholder nyttige erfaringer og anbefalinger, som kan medvirke til at styrke instituttets udvikling som ekspertisecenter. Kommissionen opfordrer instituttet til at forelægge et udkast til en handlingsplan for bestyrelsen med analyser af og aktionsforslag til alle de anbefalinger, som evalueringseksperter og Kommissionen er fremkommet med i denne rapport. I øvrigt vil Kommissionen med glæde tage en bredere drøftelse, navnlig med bestyrelsen, om instituttets fremtidige retningslinjer.

ORGANISATIONSPLAN (DEN 1. APRIL 2003)



Bilag 2

BUDGETUDVIKLING 1998-2003

År	Fællesskabsstøtte	% Afsnit 1/2/3	Midlertidige ansættelser	Bevilgede midler	Midler overført til det følgende år	Uudnyttede midler
1998	15,4 mio.	A1 67,3 % A2 10,0 % A3 22,7 %	119	15 170 491	3 512 871	229 509
1999	16,2 mio.	A1 61,5 % A2 10,0 % A3 28,5 %	124	16 145 680	2 880 925	54 320
2000	16,2 mio.	A1 63,0 % A2 8,0 % A3 29,0 %	119	16 105 289	2 650 716	94 711
2001	B7-664: 9,24 B7-033: 7,56 I alt 16,8 mio.	A1 64,0 % A2 8,0 % A3 28,0 %	115	16 671 786	3 492 434	128 214
2002	B7-664: 12,8 B7-033: 4,0 I alt 16,8 mio.	A1 63,0 % A2 8,0 % A3 29,0 %	105	16 795 986	3 365 833	4 014
2003	B7-664: 13,7 B7-033: 3,5 I alt 17,2 mio.	A1 65,0 % A2 8,0 % A3 27,0 %	104	-	-	-

DET EUROPÆISKE ERHVERVSUDDANNELSESINSTITUTS RESSOURCER – AKTIVITETSBASERET BUDGET 2000-2004

2000									
		BUDGETMIDLER				MIDLER UDEN FOR BUDGETTET			
AKTIVITET	<i>Antal medarbejdere</i>	<i>Personaleudgifter</i>	<i>Administration & infrastruktur</i>	<i>Driftsudgifter (inkl. tjenesterejser)</i>	<i>BUDGET I ALT (kilde ETF)</i>	<i>Aftaler (årligt)</i>	<i>Tempus (årligt)</i>	<i>Donor-samarbejde</i>	<i>I ALT uden for budgettet</i>
		<i>(Afsnit 1)</i>	<i>(Afsnit 2)</i>	<i>(Afsnit 3)</i>	<i>(Afsnit 1+2+3)</i>				
Administrativ støtte	22,3	1 689 981	1 368 750	22 650	3 081 381				
Organisatorisk støtte	13,7	1 004 078		452 650	1 456 728				
Kandidatlande	15,9	1 297 277		1 330 400	2 627 677	3 270 807		336 112	3 606 919
Det vestlige Balkan	15,5	1 272 401		830 400	2 102 801	13 195 143			13 195 143
Rusland, Moldavien, Hviderusland, Ukraine	9,9	806 410		755 900	1 562 310	2 000 000		600 000	2 600 000
Kaukasus Centralasien Mongoliet	6,6	511 298		670 900	1 182 198	1 175 000		50 000	1 225 000
MEDA	8,2	687 441		495 000	1 182 441			850 000	850 000
Tempus	27,7	2 200 064		75 000	2 275 064		75 263 111		75 263 111
Tværgående aktiviteter	4,7	339 000		390 400	729 400				
I ALT	124,4	9 807 950	1 368 750	5 023 300	16 200 000	19 640 950	75 263 111	1 836 112	96 740 173

2001										
			BUDGETMIDLER euro				MIDLER UDEN FOR BUDGETTET euro			
AKTIVITET	Fordeling af medarbejdere	Lovbestemte medarbejdere ABB	Personaleudgifter	Administration & infrastruktur	Driftsudgifter (inkl. tjenesterejser)	BUDGET I ALT	Aftaler	Tempus	Donorsamarbejde	I ALT uden for budgettet
			(Afsnit 1)	(Afsnit 2)	(Afsnit 3)	(Afsnit 1+2+3)				
Administrativ støtte	35	20,0	1 945 091	1 407 750	25 050	3 377 891				
Organisatorisk støtte	10	10,5	894 336		250 846	1 145 182				
Kandidatlande	13	16,0	1 336 150		1 287 250	2 623 400		12 723 360	410 000	13 133 360
Det vestlige Balkan	8	10,5	940 450		857 500	1 797 950	650 000	8 084 246	900 000	9 634 246
Tacis	10	13,0	1 169 950		1 198 154	2 368 104	4 450 000	30 682 792	701 200	35 833 992
MEDA	8	10,0	925 750		1 034 450	1 960 200				0
Tværgående aktiviteter	6	7,0	621 800		487 000	1 108 800				
Tempus	25	28,0	2 358 473		60 000	2 418 473				0
I ALT	115	115,0	10 192 000	1 407 750	5 200 250	16 800 000	5 100 000	51 490 398	2 011 200	58 601 598
Budgetudgifter afsnit 3	<i>euro</i>		<i>10 742 000</i>		<i>4 650 250</i>	<i>Ekskl. tjenesterejser</i>				
Det Rådgivende Forum *	220 000									
Dokumentation *	51 000									
Tjenesterejser	550 000									
Publikationer	195 000									
Oversættelser *	451 846									
Arbejdsprogram (kap. 31)	3 732 404									
<i>heraf ca. 90.000 til evaluering</i>										
<i>Beløbsudgifter markeret med * fordeles ligeligt i ABB-søjlerne mellem de 4 geografiske aktiviteter</i>										

2002						
BUDGETMIDLER euro						
AKTIVITET	Forde- ling af medarbe- jdere	Lovbe- stemte medarbe- jdere i alt ABB	Personale- udgifter	Administrati- on & infrastruku- r	Driftsud- gifter (inkl. tjenesterejs- er)	BUDGET I ALT
			(Afsnit 1)	(Afsnit 2)	(Afsnit 3)	(Afsnit 1+2+3)
Administrativ støtte	33	17,5	1 648 333	1 386 050	31 492	3 065 875
Organisatorisk støtte	10	10,5	989 000		257 700	1 246 700
Kandidatlande	10	12,0	1 130 286		1 176 750	2 307 036
Det vestlige Balkan	9	12,0	1 130 286		1 261 250	2 391 536
Tacis	8	11,0	1 036 095		1 261 450	2 297 545
MEDA	9	11,5	1 083 190		1 360 250	2 443 440
Tværgående aktiviteter	6	7,5	706 429		115 000	821 429
Tempus	20	23,0	2 166 381		60 058	2 226 439
I ALT	105	105,0	9 890 000	1 386 050	5 523 950	16 800 000
	<i>Inkl. tjenesterejser som i budgetdokumenter ></i>		<i>10 530 000</i>		<i>4 883 950</i>	<i><Ekskl. tjenesterejser som i budgetdokumenter</i>

NB: I nærværende tabel medtages kandidatlande fra det vestlige Balkan og MEDA under deres respektive geografiske aktivitet. Det afspejler ETF's interne organisation, hvor f.eks. country managers for Tyrkiet, Cypern og Malta arbejder i MEDA

2003						
BUDGETMIDLER euro						
AKTIVITET	Fordeling af medarbejdere	Lovbestemte medarbejdere i alt ABB	Personaleudgifter	Administration & infrastruktur	Driftsudgifter (inkl. tjenesterejser)	BUDGET I ALT
			(Afsnit 1)	(Afsnit 2)	(Afsnit 3)	(Afsnit 1+2+3)
Administrativ støtte	31	16,5	1 870 000	1 421 000	26 500	3 317 500
Organisatorisk støtte	10	10,0	929 000		250 000	1 179 000
Kandidatlande	8	10,5	1 000 000		900 000	1 900 000
Det vestlige Balkan	9	12,0	1 200 000		1 213 500	2 413 500
Tacis	8	11,0	1 130 000		1 220 000	2 350 000
MEDA	10	12,0	1 200 000		1 380 000	2 580 000
Tværgående aktiviteter	8	10,0	970 000		150 000	1 120 000
Tempus	20	22,0	2 230 000		110 000	2 340 000
I ALT	104	104	10 529 000	1 421 000	5 250 000	17 200 000
	<i>Inkl. tjenesterejser som i budgetdokumenter ></i>		<i>11 239 000</i>	<i>1 421 000</i>	<i>4 540 000</i>	<i><Ekskl. tjenesterejser som i budgetdokumenter</i>

Fremskrivninger 2004						
				BUDGETMIDLER euro		
AKTIVITET	Fordeling af medarbejdere	Lovbestemte medarbejdere i alt ABB	Personaleudgifter	Administration & infrastruktur	Driftsudgifter (inkl. tjenesterejser)	BUDGET I ALT
			(Afsnit 1)	(Afsnit 2)	(Afsnit 3)	(Afsnit 1+2+3)
Administrativ støtte	31	16,5	1 727 740	1 434 000	28 000	3 189 740
Organisatorisk støtte	10	10,0	1 047 115		260 000	1 307 115
Kandidatlande	6	8,5	890 048		600 000	1 490 048
Det vestlige Balkan	9	12,0	1 256 538		1 330 000	2 586 538
Tacis	8	11,0	1 151 827		1 340 000	2 491 827
MEDA	10	12,0	1 256 538		1 430 000	2 686 538
Tværgående aktiviteter	10	12,0	1 256 538		170 000	1 426 538
Tempus	20	22,0	2 303 654		118 000	2 421 654
I ALT	104	104,00	10 890 000	1 434 000	5 276 000	17 600 000
	Inkl. tjenesterejser som i budgetdokumenter >		11 600 000	1 434 000	4 566 000	<Ekskl. tjenesterejser som i budgetdokumenter