



## **AKTIONSPLAN DER ETF ALS ANTWORT AUF DIE MITTEILUNG DER KOMMISSION (N°832 vom 19/12/2006)**

Die dritte externe Evaluierung der Europäischen Stiftung für Berufsbildung wurde im Mai 2006 abgeschlossen.<sup>1</sup> Die Evaluierung wurde im Auftrag der Kommission von externen Evaluierern (ITAD Ltd.) durchgeführt. Die abschließenden Ergebnisse der Evaluierung wurden den Vorstandsmitgliedern im Juni 2006 vorgestellt. Im Anhang finden Sie die kommentierte Zusammenfassung des ITAD-Berichts.

Im Anschluss an die externe Evaluierung hat die Europäische Kommission eine Mitteilung über die Europäische Stiftung für Berufsbildung an das Europäische Parlament, den Rat sowie den Wirtschafts- und Sozialausschuss veröffentlicht. Die Mitteilung enthält den Standpunkt der Kommission über die Ergebnisse der externen Evaluierung und eine Reihe von Empfehlungen für Verbesserungen. In dieser fordert die Kommission die ETF auf, als Antwort auf die Empfehlungen des ITAD-Berichts und auf die Mitteilung selbst einen Aktionsplan zu erstellen.

Die ETF begrüßt sowohl die Empfehlungen der externen Evaluierer als auch der Kommissionsmitteilung. Um eine umfassende Antwort auf die Empfehlungen und eine angemessene Planung der Korrekturmaßnahmen sicherzustellen, hat die ETF einen Aktionsplan erstellt, der folgende Punkte enthält:

- Empfehlungen der externen Evaluierung
- Empfehlungen der Europäischen Kommission
- Bemerkungen der ETF und vorgeschlagene Maßnahmen
- zeitlicher Rahmen für die nächsten zwei Jahre

Die ETF wird dem Vorstand über die Umsetzung des Aktionsplans in Abstimmung mit dem üblichen Zeitplan der Vorstandssitzungen wie folgt Bericht erstatten:

- Fortschrittsbericht Juni 2007
- Fortschrittsbericht November 2007
- Fortschrittsbericht Juni 2008
- endgültiger Bericht im November 2008

Seiten 2      Kommentierte Zusammenfassung der externen Evaluierung

Seiten 13     Aktionsplan der ETF (Tabelle)

---

<sup>1</sup> Die beiden ersten Evaluierungen fanden 1998 und 2002 statt.

## Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse (ITAD)

### Einführung

1. Der vorliegende Endbericht enthält die Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Zwischenevaluierung der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (ETF). Bei der auf Antrag der GD Bildung und Kultur der Europäischen Kommission durchgeführten Studie handelt es sich um eine satzungsgemäße Anforderung der ETF, welche die Hinzuziehung externer Experten als notwendige Maßnahme einer Good Governance festlegt.
2. Die Evaluierungsmethoden und -ansätze wurden auf der Grundlage des umfassenden Regelwerks (Anhang 2) ausgearbeitet, welches eine Reihe von „Schlüssel-Evaluierungsfragen“ zum Mittelpunkt hat. Vom zuständigen Team wurde ein Evaluierungsrahmen (Anhang 1) erstellt, welcher der Studie bei der Ausarbeitung von auf die jeweiligen Stakeholder-Gruppen zugeschnittenen Schlüsselfragen als Grundlage diente. Die eigentliche Evaluierung umfasste eine Dokumentenprüfung, eine sich daran anschließende Reihe halbstrukturierter Interviews und Gruppenarbeitssitzungen mit ETF-Mitarbeitern und Vertretern der Kommission in Brüssel. Später fanden Besuche in Kroatien, Jordanien, Tadschikistan und der Ukraine (den vier Fallstudien-Partnerländern, die als Vertreter der von ETF betreuten Regionen ausgewählt wurden) statt.
3. Der Zwischenevaluierungsbericht (Dezember 2005) enthielt die Erkenntnisse der ETF-Interviews und der in Brüssel durchgeführten Befragungen sowie auch die detaillierteren Ergebnisse der Fallstudien-Länderbeurteilung. Seit Vorlage des Berichts wurden zahlreiche zusätzliche Daten analysiert und zusammengefasst, hierunter unter anderem eine Analyse von mit Vertretern des Vorstands durchgeführten Interviews, Anmerkungen zur Vorstandssitzung sowie die Analyse und Berichterstattung der Ergebnisse der Internet-Studie. Diese zusätzlichen Daten lieferten einen wesentlichen Beitrag zu den Informationen, die in die Evaluierung aufgenommen werden konnten.
4. Wenngleich es bei der Evaluierung um eine Auswertung des im Zeitraum 2002 - 2005 Erreichten ging, wurde diese als „zukunftsorientiert“ eingestuft, da ihr Schwerpunkt auf Fragen lag, die von wesentlicher Bedeutung für künftige Programme sind. Auf allen Prozessebenen wurde das Evaluierungsteam durch eine hervorragende Zusammenarbeit mit der ETF sowie den beteiligten Stakeholdern in den einzelnen Agenturen und in den Partnerländern unterstützt. Regelmäßige Treffen mit der GD Bildung und Kultur und dem Lenkungsausschuss, zwei Berichte und eine Präsentation für den Vorstand im November 2005 sowie auf einer Sitzung anlässlich der Prüfung des Endberichtsentwurfs im Februar 2006 stellten sicher, dass über den gesamten Verlauf der Studie hinweg in regelmäßigen Abständen umfassende Konsultation stattfanden.

## Wichtigste Untersuchungsergebnisse

### VERFAHRENSWEISE UND STRATEGIE

5. Die Rolle der ETF als Expertise-Zentrum für die Förderung der Entwicklung der Berufsbildung in Bewerberländern, Osteuropa, dem Kaukasus, in Zentralasien, dem westlichen Balkan und dem südlichen und östlichen Mittelmeerraum hat sich seit Anbeginn (1990) kontinuierlich weiterentwickelt. Inzwischen steht ein fokussierteres Dienstleistungsspektrum mit klaren Verfahrenszielen zur Verfügung, das in den Dokumenten zur Mittelfristigen Perspektive und der Arbeitsprogrammplanung festgelegt ist, die sich von Region zu Region unterscheiden.
6. Politik auswärtiger Beziehungen: Derzeit gibt es eine Reihe von Verfahrensweisen bei den auswärtigen Beziehungen, welche einen Einfluss auf die Arbeit der Stiftung haben könnten. Hierzu gehören die Erweiterung, die Europäische Nachbarschaftspolitik (ENP), die Entwicklung, die externe Unterstützung und der Außenhandel. Die Evaluierung gibt Anlass zu Bedenken, dass die EG der ENP und solchen Ländern ausdrücklich Priorität einräumt, die zurzeit in Beitrittsverhandlungen stehen und dass die EG-Agenda für Entwicklungspolitik (welche insbesondere ETF-Partnerländer in Zentralasien und MEDA betrifft) offenbar nicht von hoher Bedeutung ist und das obwohl die EG sich dem Hauptthema der Entwicklungspolitik, der Abschaffung extremer Armut, verschrieben hat.
7. Umfang der sektorenspezifischen / thematischen Aufgabenbereiche: Im Untersuchungszeitraum wurde der in den Regularien festgelegte Aufgabenbereich der ETF sowohl von den Dienststellen als auch der ETF mit einer gewissen Flexibilität ausgelegt, um auch das Prinzip der Verknüpfung der Berufsausbildung mit dem Arbeitsmarkt einbeziehen zu können. Die ETF war demzufolge erfolgreich in der Erkennung der Verbindungen zwischen der Berufsbildung und der Verbesserung des Bildungsstandes im Allgemeinen und der Beschäftigungsmöglichkeiten sowie der Entwicklung von Fähigkeiten und dem Beitrag zur Verringerung der Armut in Staaten, in denen diese ein landesweites Problem darstellt.
8. Angleichung an die Strategien der Europäischen Union (EU) und der einzelnen Länder: Die Evaluierung hatte zum Ergebnis, dass die Programme der ETF im Einklang mit den Strategien der EU und der einzelnen Staaten stehen und es wird in dieser anerkannt, dass die ETF (insbesondere in kleineren Ländern) fähig ist, mittels eines „Policy Learning“-Prozesses bei der Entwicklung und Gestaltung des möglichen Reformkurses unterstützend und informierend mitzuwirken.
9. Geografischer Aufgabenbereich: Während die Mehrzahl der ETF-Partnerländer inzwischen zur Kategorie ENP gehören oder Beitritts- bzw. potenzielle Beitrittsländer sind und alle übrigen in Zentralasien liegen, stellt sich die Frage, ob die ETF außerhalb dieses geografischen Raums tätig werden sollte. Ein ähnliches Argument kann bei der Frage, ob die ETF ihren Kundenstamm erweitern sollte, vorgebracht werden. Auf diese Weise könnte die EU mittels einer effektiveren Nutzung des Fachwissens der EFT einen größeren Gewinn aus den Ressourcen der ETF ziehen.
10. Priorisierung der einzelnen Länder: In der Evaluierung werden Bedenken über das Fehlen eines Mechanismus zur Steuerung der Priorisierung

einzelner Länder im Zusammenhang mit Interventionen zum Ausdruck gebracht. Die Aufgabe, der sich die ETF hier gegenüber sieht, ist die Ausarbeitung eines angemessenen Verteilungssystems für die (und innerhalb der) einzelnen Länder, das nicht zu formelhaft und unflexibel sein darf.

## **MARKTPositionierung und Unterstützung der Kommission**

### **Mehrwert**

11. Die ETF ist als dezentralisierte EU-Agentur klassifiziert und als solche als spezialisiertes Subunternehmen für den Öffentlichen Dienst in Europa tätig. In der Evaluierung wurde der „Mehrwert“ einer Nutzung des Fachwissens der ETF gegenüber einer Auslagerung an ein Beratungsunternehmen oder eine Hochschulorganisation aus unterschiedlichsten Sichtwinkeln betrachtet und beurteilt.
12. Bei zahlreichen Stakeholdern, insbesondere den Dienststellen, sah man den Mehrwert in der „Nachhaltigkeit“ der Stiftung (bezogen auf langfristige Perspektiven sowie auf eine institutionelle Datenbank und Wissensvermittlung), in ihrer EU-Ausrichtung (und Kenntnis der EU-Verfahrensweisen), in ihrem Experten-Netzwerk innerhalb der Agentur, in den Mitgliedsstaaten und in internationalen Organisationen, in ihrer schnellen Reaktion auf Anfragen und ihrer Transparenz und Glaubwürdigkeit als eine im Bereich der Berufsbildung aktiv tätige Institution.
13. Im Hinblick auf den Mehrwert aus der Perspektive der ETF-Personalkosten erwies sich die ETF im Vergleich zu anderen dezentralisierten EU-Agenturen als eine der Organisationen mit den geringsten Kosten (als Grundlage hierfür dienten Daten einer von GD Haushalt beauftragten Studie aus dem Jahr 2001).
14. Zahlreiche nationale Stakeholder sahen den Mehrwert im Zugang zu europäischen Berufsbildungskonzepten, die von der ETF im Rahmen ihrer Seminare, Arbeitsgruppen und Projekte vermittelt werden. Die Rolle der ETF als Nischen-Akteur im Berufsbildungssektor, gepaart mit der Fähigkeit verschiedenste Akteure im Bereich der Berufsbildungsreformen zu vernetzen, haben der ETF eine Bedeutung und einen Einfluss verliehen, mit denen ein unabhängiger Auftragnehmer kaum konkurrieren kann.
15. Unterstützung der Kommission: Aus der Perspektive der Dienststellen in Brüssel und der Delegationen wird der Beitrag der ETF als äußerst positiv beurteilt, da dieser aufgrund des Fachwissens im Bereich Berufsbildung und Humanressourcenentwicklung (HRD) seinen Nutzern in den unterschiedlichsten Dienstleistungsbereichen einen Zusatznutzen bietet. Dennoch ist man der Ansicht, dass die ETF weiterhin verbessert werden könnte, wenn es aufschlussreichere Informationen (oder eine bessere Vermittlung von Informationen) hinsichtlich der Ziele der ETF als Institution und in Bezug auf die einzelnen Länder sowie auch die Überwachungsaktivitäten und Auswirkungen der ETF-Initiativen gäbe.
16. Ergänzung anderer Interventionen in der Berufsbildung: ETF ist in einem Sektor tätig, in dem Fachwissen und andere bilaterale Unterstützungen nur begrenzt verfügbar sind, so dass es kaum zu einer Wiederholung oder Überlappungen der durchgeführten Aktivitäten kommt. Die ETF ergänzt mit

ihren eigenen Projekten und Beobachtungsstellenfunktionen die Tätigkeit anderer Agenturen in diesem Sektor durch die Bereitstellung von Informationen, wichtigen Produkten, Länderbeurteilungen und thematischen Ansätzen.

17. In der Evaluierung kam man zu dem Schluss, dass das Fachwissen der ETF auf Anfrage auch Mitgliedstaaten und dem Europäischen Parlament zugänglich gemacht werden könnte, vorausgesetzt, dass hierfür eine eigene Finanzierung verabschiedet würde und bereits laufende (Mainstream-) Programme hierdurch nicht benachteiligt würden.

### ***EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ***

18. Planung, Überwachung und Evaluierung: In der Evaluierung wurde gefolgert, dass obwohl im Jahresarbeitsprogramm (dem Planungsdokument) die erwarteten spezifischen Ziele und Ergebnisse deutlich festgelegt sind, die Berichterstattung der tatsächlichen Ergebnisse (insbesondere im Rahmen des vierteljährlichen Berichterstattungsprozesses) zwar einen Kommentar zu den erzielten Fortschritten beinhaltet und erläutert, welche Aktivitäten abgeschlossen wurden, jedoch keine Leistungsbeurteilung einschließt.
19. Das Dokument Länderplan, in welchem das geplante Programm für die einzelnen Länder zusammengefasst wird, stellt eine willkommene Ergänzung zum Planungsprozess dar. Detaillierte Pläne für die einzelnen Projekte sind jedoch kaum verfügbar und nicht standardisiert. Detaillierte Projektpläne enthalten in aller Regel keine Leistungsindikatoren oder Regelungen in Bezug auf die Überwachung der Projekte.

### ***Erreichung der Ziele von Arbeitsprogrammen***

20. In der Evaluierung wurde zwischen der Beurteilung derjenigen Tätigkeiten, die der Unterstützung der EU-Kommission und der EU-finanzierten Programme dienen, und den Ergebnissen des ETF-Fachwissens und des Projektportfolios der ETF unterschieden. Wenngleich es schwierig ist, verallgemeinernd über die Fallstudienländer zu sprechen, wurden in den drei dezentrierten Delegationen bei der Bereitstellung von unterstützenden Aktivitäten gegenüber der Kommission zufriedenstellende Ergebnisse erzielt. In den meisten Fällen entsprachen diese einem hocheffizienten Standard. Im Falle Kroatiens wurde die Effektivität der Arbeit der ETF durch das Fehlen einer Policy Ownership und Leitung seitens der Regierung begrenzt. In der Ukraine ist die diesbezügliche Politik weiter entwickelt. Wenngleich hier dennoch nach wie vor Bedenken bestehen, bieten sich zurzeit große Chancen für eine umfassende Reform des Berufsbildungssystems. In Tadschikistan, wo auf sehr tiefer Ebene angesetzt wird und viele der Projekte noch recht neu sind, war es schwierig zu beurteilen, wie effektiv diese letztendlich sein werden.
21. Projekte der Nationalen Beobachtungsstellen (NOPs): NOPs wurden in der Mehrzahl der Partnerländer zunächst als Informationsstellen eingerichtet (mit Ausnahme der MEDA-Region). Ihre Rolle hat sich inzwischen dahingehend weiterentwickelt, dass diese inzwischen direkter in den Reformprozess im Berufsbildungssektor eingebunden sind. Die Beobachtungsfunktionen in der MEDA-Region hingegen (die von dort bereits bestehenden Agenturen

ausgeübt wird), bei welchen der Schwerpunkt auf der Förderung der Entscheidungsfindung liegt, haben eine ganz andere Ausprägung.

22. Projekte der Nationalen Beobachtungsstellen (NOPs), die ursprünglich eher als Training im Hinblick auf die Einrichtung von Institutionen gesehen wurden, verfügen häufig über eine Personalausstattung von nur ein bis zwei Mitarbeitern. Wenngleich sich die Rolle der NOP weiterentwickelt hat, bestanden Bedenken, dass es im Anfangsstadium keine klare strategische Vision für OPs gäbe. Aufgrund des Erfordernisses der Einhaltung der EU-Wettbewerbsregeln in Ausschreibungsverfahren und bei der Zuteilung von NOP-Aufträgen unterliegt der Prozess derzeit Veränderungen. Gemäß den neuen Regelungen zum Auswahlverfahren bei Ausschreibungen, wäre die Rolle und die Verantwortung des früheren NOP zweigeteilt. Es würde künftig zwei Ausschreibungen geben, für die Suche von Dienstleistern für Veranstaltungen und für die Vergabe von Aufträgen an lokale Experten. In diesem Zusammenhang bestehen Bedenken, dass dies keinen Beitrag zur Weiterentwicklung der Kapazität von NOPs leisten wird. Außerdem ist es nicht klar, in welcher Weise die beiden Einrichtungen künftig zusammenarbeiten werden.

### ***Überwachung und Evaluierung***

23. Überwachungssysteme: Die ETF verfügt über ein umfassendes Berichterstattungssystem sowie ein hochgradiges Überwachungssystem, welche beide auf eine vorschriftsmäßige Berichterstattung und die Überwachung zu Zwecken des internen Managements ausgelegt sind. Die Stiftung erstattet regionenbezogen über die Leistung ihrer Hauptaktivitätsfelder (Unterstützung der CEC, Information und Analyse, Entwicklung) Bericht. Die zentralisierte Überwachung der ETF-Dienstleistungen auf Länderebene beschränkt sich jedoch auf eine kurze quartalsweise Berichterstattung über den Fortschritt der Aktivitäten, während die Ausarbeitung und Verwaltung detaillierterer Regelungen in Bezug auf die Überwachung von Länderprogrammen Regionalmanagern überlassen wird. Die aktuelle Programmplanungsstruktur bietet keine Möglichkeiten der Ausarbeitung einer Berichterstattung zu projektebenenbezogenen Überwachungsregelungen für die einzelnen Länder, jedoch wird ab 2007 die Möglichkeit einer systematischen Integration von entsprechenden Leistungsindikatoren in die Berichterstattung auf Projektebene bestehen.
24. Die Entwicklung von Überwachungssystemen für ETF-Aktivitäten ist aufgrund der Art der ETF-Projekte ein potenziell komplexer Bereich. Die Experten der Stiftung fungieren hier oft als Bereitsteller von Prozessen, wobei Projektergebnisse und -folgen schwer zu quantifizieren sind. Trotz dieser bekannten Probleme wurde festgestellt, dass wo immer Leistungsdaten verfügbar sind, diese nicht systematisch erfasst und berichtet werden. Das sogenannte Time-Tagging (Zeitblatt-System), das sich zur Zeit der Durchführung der Evaluierung in der Pilotphase befand, ist eine äußerst wichtige Entwicklung, die eine radikale Verbesserung der Datenqualität auf der „Input“-Seite bewirken dürfte. Hier gilt es, einen Ansatz zu entwickeln, der aussagekräftige Daten über die „Resultate“ der ETF-Aktivitäten, Dienstleistungen und Interventionen auf Länderebene sowie über die direkt für die Kommission erbrachten Dienstleistungen vermittelt.
25. Kommunikation und Verbreitung: In der Beurteilung kommt man zu dem Schluss, dass die ETF, von der Unternehmensebene her betrachtet, mit ihrer Website und ihren Publikationen über ein erfolgreiches und professionelles

Kommunikationssystem verfügt. Das Evaluierungs-Team kam zu der Annahme, dass sich die ETF möglicherweise zu stark darauf konzentriert, für die eigene Institution zu werben und Informationen zu Konzepten und Berufsbildungsmaterial zu verbreiten und weniger auf die Ergebnisse. Hauptkritikpunkt war, dass keine Schlüsseldokumente in nationalen (oder offiziellen Landes-) Sprachen zur Verfügung stehen, so dass die meisten lokalen Partner häufig (effektiv) keinen Zugang zu Dokumentationen haben.

26. Tempus: In der Evaluierung wurde geschlussfolgert, dass die Effizienz und Effektivität der technischen Unterstützung der ETF für das Tempus-Programm von der Tempus-Stelle der Kommission und den Fallstudienländern zumeist positiv bewertet wurde. Trotz der Ungewissheit über die Zukunft von Tempus, die während der Durchführung der Evaluierung herrschte, reagierte das Tempus-Management auch weiterhin auf Anweisungen zu Änderungen der Arbeitsweise und war nach wie vor effizient organisiert.

### **NUTZEN (ERGEBNISSE UND AUSWIRKUNGEN)**

27. Beitrag der ETF zur Berufsbildungsreform: Der Beitrag der ETF zur Reform lässt sich in den untersuchten Ländern schwerlich ermitteln (da der Reformprozess von verschiedensten Akteuren des Sektors abhängt, von denen finanzielle Mittel und Fachwissen bereitgestellt werden). Die Länderstudien konnten jedoch für den Versuch herangezogen werden, die langfristigen Auswirkungen der Tätigkeit der ETF zu ermitteln.
28. In Kroatien, das sich aufgrund des politischen Vakuums als schwierige Arbeitsumgebung erwies, waren die Reaktionen, trotz des von der ETF geleisteten Beitrags, im Hinblick auf die Akzeptanz seitens der Regierung gering. Angesichts des neuen Status Kroatiens als Beitrittskandidat könnte sich dies jedoch ändern. In Bezug auf Jordanien war man aufgrund der seitens der Stakeholder geäußerten Meinungen und der Einschätzung des Evaluierungs-Teams der Ansicht, dass die ETF bei der Analyse und den Vorbereitungen zwar Professionalität bewiesen hatte, jedoch nicht in der Lage war, die jordanischen Behörden bei der Festlegung und Umsetzung der eigentlichen Reformen zu unterstützen.
29. In Tadschikistan wurde das Thema der Reformen im Berufsbildungssektor aufgrund der dortigen Umsetzung des „Policy Learning“-Ansatzes in sämtliche EU- und ETF-Projektaktivitäten aufgenommen. Obwohl viele der Projekte noch relativ neu sind, bekräftigen die bisherigen Ergebnisse die allgemeine Auffassung, dass die Republik einer dringenden Änderung des Regierungsstils bedarf. Künftige Reformen müssten mit umfangreichen Investitionen einhergehen, wenn nachhaltige Veränderungen bewirkt werden sollen. Zurzeit ist es noch zu früh, zu beurteilen, wie erfolgreich der Beitrag der ETF langfristig gesehen sein wird; im Moment sind die Zeichen jedoch positiv.
30. In der Ukraine gibt es auf der Ebene der Begünstigten zahlreiche Anzeichen unmittelbarer Veränderungen und Auswirkungen, aber weniger Hinweise darauf, dass sich systemische Veränderungen in der Regierung sowie auch in regionalen Initiativen und Verfahrensweisen institutionalisieren. Aus diesem Grunde führt das Ausbleiben systemischer Reformen, trotz einzelner Beispiele der Verbreitung (z. B. auf Kollegen im Berufsbildungssektor) zu Besorgnis im Hinblick auf die längerfristige Nachhaltigkeit.

## LEITUNG

31. Der Vorstand ist ein satzungsgemäßes Gremium und ein nützliches Instrument im Rahmen der Leitung der ETF (laut Interviews mit Befragten der Dienststelle der Kommission in Brüssel). In der Evaluierung wurde eine Reihe von Themen untersucht, darunter auch: Die Rolle des Vorstands und das Thema der Bereitstellung strategischer Führung, Qualifikation für die Mitgliedschaft, Ablauf von Sitzungen, Einarbeitungsprozess für neue Mitglieder sowie vor den Sitzungen bereitzustellendes Informations- und Briefing-Material. Die Analyse der Internet-Umfrage lieferte zusätzliche Informationen für die Evaluierung.
32. Rolle des Vorstands und strategische Entscheidungen: Die wesentliche Rolle des Vorstands besteht unter anderem in der Verabschiedung des geplanten jährlichen Arbeitsprogramms und des Haushalts, welche letztendlich vom Europäischen Parlament genehmigt werden müssen. Diese Aufgabe wird auch in dieser Weise wahrgenommen, jedoch ermöglicht das derzeitige System weder eine sorgfältige Prüfung des Haushalts noch Änderungen.
33. Im Hinblick auf die Rolle der Mitglieder im strategischen Entscheidungsfindungsprozesses ist offensichtlich, dass dieser nicht stattfindet. Die strategische Führung kommt in erster Linie vom Vorsitz und von den Mitarbeitern der Dienststellen. Es ist vermutlich unrealistisch, dass andere Mitglieder die Möglichkeit haben könnten, einen wesentlichen Beitrag zu dieser strategischen Vision zu leisten, abgesehen von Fragen und Erläuterungen zu Aspekten, die im Zusammenhang mit der vorgelegten EU-Politik abgegeben werden können.
34. Eignung vom Mitgliedern: Die Frage nach der Qualifizierung stellt sich, da die GD Bildung und Kultur, welche die GD *de tutelle* der ETF ist, sich in den Mitgliedstaaten Ministerien und Bildungsbehörden gegenüber sieht. Demzufolge äußerten verschiedene Stakeholder Bedenken, dass der offenkundige Mangel an Erfahrung auf dem internationalen bzw. sich entwickelnden Berufsbildungssektor zu einer Verringerung des Beitrags der Mitglieder führen könnte. Insgesamt sollte sich der Vorstand aus Mitgliedern von Kultusministerien, Außenministerien und Partnerländern zusammensetzen, die ein Interesse daran haben, ihre Beiträge in Sitzungen einzubringen und hierzu auch befähigt sind.
35. Die Vorstandssitzungen waren insgesamt gesehen gut organisiert und (im Hinblick auf die zuvor erwähnte Qualifikation und den Bedarf an Verbesserungen) es wurde großer Einsatz bei der Bereitstellung der erforderlichen Informationen und Materialien gezeigt. Das angebotene neue Einweisungsprogramm scheint keinen Anlass zur Kritik zu geben, wie es zuvor bei diesem Prozess der Fall war. Es liegt auf der Hand, dass sowohl für die neuen Mitglieder als auch für die erfahreneren die Qualität und pünktliche Bereitstellung des Briefing-Materials entscheidend ist.
36. Das Beratungsforum, welches eingerichtet wurde, um den Vorstand in Bezug auf die Ausarbeitung des Arbeitsprogramms zu beraten, bietet zwar gute Möglichkeiten für den Dialog zwischen Partnerländern, erfüllt aber hingegen seine Arbeitsplanungsrolle nicht. In der Beurteilung kam man zu dem Schluss, dass das Beratungsforum in seiner Plenarform ein großes, schwerfälliges Gremium darstellt, das bei weitem nicht den Zweck erfüllt, den Vorstand in Bezug auf das künftige Arbeitsprogramm zu beraten.



## **ZUSAMMENFASSUNG DER EMPFEHLUNGEN**

37. Thematischer Aufgabenbereich: Da das Mandat 2006 / 2007 überprüft wird, wird empfohlen, auch die Begriffe Humanressourcenentwicklung, Berufsbildung, Lebenslanges Lernen sowie Verbindungen zum Arbeitsmarkt und Beschäftigungssektor einzubeziehen.
38. Geografischer Aufgabenbereich: In Bezug auf den geografischen Aufgabenbereich sollte es in begrenztem Umfang Veränderungen geben, um die ETF in die Lage zu versetzen, in jedem Land Dienstleistungen zu erbringen, vorausgesetzt, es liegen klare Gründe hierfür vor und der Vorstand stimmt diesem ausdrücklich zu.
39. Priorisierung von Regionen und Ländern: Aufgrund der begrenzten Ressourcen der ETF sollte diese im Hinblick auf die Beitrittskandidaten und ENP-Länder eine deutlichere Fokussierung / Priorisierung der Ressourcen vornehmen. In allen Fällen sollte die ETF bei der Verteilung der Ressourcen abwägen, ob ein günstiges Klima für die Unterstützung der Berufsbildung herrscht und ob ein nachweisbarer Bedarf besteht.
40. Ausdehnung der Kundenbasis: Es wird empfohlen, dass die ETF zusätzlich in der Lage sein sollte, ihre Dienste in größerem Umfang Agenturen und Einrichtungen der EU anzubieten (z. B. den parlamentarischen Ausschüssen der EU) sowie auch den Mitgliedstaaten, wie dies inzwischen in begrenztem Umfang schon der Fall ist.
41. Engagement für Investitionen in die Berufsbildung: ETF-Mitarbeiter sollten Ihre Stellung (und ihren Einfluss) als Experten auf ihrem Gebiet dazu nutzen, ein allgemeines Bewusstsein für die Bedeutung von Investitionen in die Berufsbildung zu wecken sowie auch für den Beitrag, den diese im Hinblick auf die Erreichung der Ziele im Bereich der Humanressourcenentwicklung im Rahmen regionaler und länderbezogener Entwicklungsstrategien leisten. Im Hinblick auf die Förderung der Zusammenarbeit zwischen der ETF und anderen Spendern, sollten dort, wo die Stiftung Argumente für Investitionen in den Berufsbildungssektor vorgebracht hat, diese kommuniziert und anderen Spendern zur Verfügung gestellt werden.
42. Erweiterung der Rolle des Länderplans: Der Länderplan (welcher von der ETF bereits als wichtige Ergänzung für das Planungsportfolio anerkannt wurde) sollte als eine der Hauptachsen des Planungsprozesses weiterentwickelt werden. Er sollte dahingehend modifiziert werden, dass dieser künftig klare Ziele im Hinblick auf seine Leistungen und Ergebnisse enthält (nebst entsprechenden Indikatoren). Der Länderplan sollte Folgendes beinhalten:
- Schätzungen der für die einzelnen Projekte / Aktivitäten erforderlichen Humanressourcen und des Zeitaufwands der Experten
  - Das aktuelle Portfolio an kleineren Projekten sollte in einer geringeren Anzahl (größerer) Projekte zusammengefasst werden, wobei Verbindungen zwischen den einzelnen Komponenten und Synergien deutlich sichtbar sein sollten

- Projekte (und Unterprojekte) sollten auf der Grundlage des Logframe-Ansatzes erstellt werden
  - Jedes einzelne Projekt sollte die Überwachungs- und Evaluierungsregelungen enthalten und über ein transparenteres System der Speicherung und Verwaltung von Projektbeschreibungsdateien und TOR-Dokumenten verfügen.
43. Der jährliche Aktivitätenbericht (AAR) sollte dahingehend abgeändert werden, dass dieser die Planungsdaten enthält, die derzeit nur im Arbeitsprogramm enthalten sind, damit eine Verbindung zwischen den Planungs- und Ergebnisdaten hergestellt werden kann.
  44. Überwachung: Der ETF wird empfohlen, den Versuch zu unternehmen, ein Selbstüberwachungssystem einzusetzen, das in Bezug auf die erforderlichen Ressourcen sowohl einfach gestaltet als auch „leicht“ ist, wobei die erzielten Leistungen und Ergebnisse von ETF-Mitarbeitern bewertet und über die Resultate in einem Standardformat Bericht erstattet wird.
  45. Evaluierung: Die ETF sollte auch künftig unabhängige Evaluierungsstudien zur Bewertung der Rolle und des Beitrags des ETF-Fachwissens verwenden. Die ETF sollte diese Strategie auf deren Kosten-Nutzen-Verhältnis hin prüfen.
  46. Themenstudien: Es wird empfohlen, alternative Arten der Leistungsbeurteilung in Betracht zu ziehen, um in verschiedensten Ländern themenbezogener Studien durchführen zu können, die eventuell den Vorteil hätten, über laufende Programme informieren zu können.
  47. Studie zur Nutzerzufriedenheit: Planung, Überwachung und Evaluierung (PME) sollte den Studienabschnitt Kunden- und Nutzerzufriedenheit weiterhin testen und später als Management-Indikator für die ETF einführen.
  48. PME soll Briefingunterlagen als Hintergrund zu Verfahrensweisen bereitstellen: Da die Vorstandssitzungen der Kommission als Forum für politische Erklärungen in Bezug auf den künftigen Kurs und die strategischen Ziele der ETF dienen, wird empfohlen, dass PME den Mitgliedern Hintergrund-Dokumentationen über wichtige Instrumente im Bereich der auswärtigen Beziehungen zur Verfügung stellen soll, um den Prozess und etwaige sich aus diesem ergebende Debatten zu vereinfachen.
  49. Einreichung schriftlicher Fragen vor jeder Sitzung: Aus der Sicht der Mitglieder des Vorstands sollten Antworten, Anfragen und Problemstellungen (schriftlich) im Vorfeld der Sitzung eingereicht werden, so dass die ETF Zeit hat, das erforderliche Material vorzubereiten und die entsprechenden Informationen zur Hand hat.
  50. Unterausschuss für Finanzen: Es wird empfohlen, dass der Vorstand einen Unterausschuss für Finanzen einberuft, der während des Planungs-/Budgetierungsprozesses einen Entwurf des Plans und des Haushalts erhält und die Möglichkeit hat, den Entwurf zu kommentieren.
  51. Künftig sollten weitere Unterausschüsse, z. B. für die Leistungseffektivität, in Betracht gezogen werden (um eine höhere Nachfrage nach Qualitätsnachweisen in Bezug auf die Leistung und die Auswirkungen der Maßnahmen der ETF zu generieren).

52. Rolle der ETF bei der Unterstützung des Vorstandsprozesses: Um ihre unterstützenden Rolle weiterhin zu verbessern, sollte die ETF
- gegenüber den Dienststellen verdeutlichen, dass es die derzeitigen Regelungen erfordern, dass in der ETF zahlreiche Mitarbeiter in den Prozess der Unterstützung des Vorstands einbezogen werden. Um die Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Arbeitszeiten der ETF zu verringern, sollte in Erwägung gezogen werden, Gelder für die Einrichtung der Stelle eines Desk Officers bei der ETF bereitzustellen, welcher den Vorstand unterstützt und im Wesentlichen als Sekretariat des Vorstands fungiert.
  - vor den Sitzungen eine kurze 3 - 5-zeilige Beschreibung aller relevanten Themen herausgeben, welche das Verständnis der zur Verfügung gestellten Dokumente erleichtern
53. Bevorzugte Erfahrung und Hintergrund der Mitglieder des Vorstands: Um die Mitgliedstaaten bei der Suche nach für die Rolle eines Vorstandsmitglieds am besten geeigneten Teilnehmern zu unterstützen, sollten die Dienststellen (über die GD Bildung und Kultur) eine Orientierungshilfe zusammenstellen, in der die Rolle und die Aufgaben der Vorstandsmitglieder zusammengefasst und der bevorzugte Hintergrund und die Erfahrungen der Mitgliedskandidaten erläutert sind. Diese Maßnahme würde auch eine entsprechende Änderung des Rechtsmandats erfordern.
54. Rolle in der Verbreitung von Informationen über die ETF: Es wird empfohlen, dass die Mitglieder des Vorstands Informationen über die Tätigkeit der ETF verbreiten, um der Stiftung eine größere Bekanntheit zu verschaffen.
55. Beratungsforum: Es wird empfohlen, das Beratungsforum von seiner satzungsgemäßen Funktion zu entkoppeln und dass dieses regionale Sitzungen abhalten soll, die der Bereitstellung von Informationen für den Arbeitsplanungsprozess dienen. Plenarsitzungen sollten künftig nicht mehr stattfinden. Die ETF sollte ebenfalls die Regelungen für regionale Sitzungen prüfen, um festzustellen, ob es weniger kostenaufwändige Alternativen gibt.
56. Kommunikation: Die ETF sollte kürzere Versionen der Schlüsseldokumente herausgeben (zur Senkung der Übersetzungskosten), um auf diese Weise die Anzahl der ins Arabische, Russische und Türkische übersetzten Dokumente zu erhöhen und diese auf der ETF-Website abrufbar machen.



## Aktionsplan der ETF als Antwort auf die dritte externe Evaluierung der ETF 2005

*Die Kommission fordert die ETF auf, dem Vorstand den Entwurf eines Aktionsplans vorzulegen, worin deren Analyse und die zu allen Empfehlungen des Bewerter und der Kommission in diesem Bericht vorgeschlagenen Maßnahmen dargelegt sind.*

(KOM-Mitteilung, N°832 vom 31.8.2006)

Empfehlung der externen Bewerter:	Empfehlung der Kommission in der KOM-Mitteilung:	Anmerkungen der ETF:	Vorgeschlagene Maßnahmen:	Zeit- rahmen :
<b>SCHLÜSSELBEREICH 1: VERFAHRENSWEISE UND STRATEGIE</b>				
<p><b>1.1 Auslegung des thematischen Umfangs des Mandats:</b> Das Mandat sollte dahin gehend geändert werden, dass es die neuen Realitäten widerspiegelt, wonach das Konzept der Berufsbildung/des lebenslangen Lernens weiter ausgelegt wird.</p>	<p>Die Kommission schlägt vor, diese Frage bei der anstehenden Überprüfung der ETF-Verordnung anzugehen, indem das Mandat der Stiftung dahin gehend erweitert wird, dass diese im Rahmen der Außenbeziehungs politik der EU Beiträge zur Verbesserung der Humanressourcenentwicklung, insbesondere der allgemeinen und beruflichen Bildung in einer Perspektive des lebenslangen Lernens, und damit verbundenen Arbeitsmarktfragen leistet.</p> <p>Die Kommission schlägt in ihrem Entwurf für eine überarbeitete Verordnung des Rates fünf Funktionen vor.</p>	<p>Die ETF begrüßt und unterstützt den in der externen Evaluierung und in der Mitteilung der Kommission unterbreiteten Vorschlag, ihr thematisches Mandat auf die Innen- und Außenpolitik der EU abzustimmen und dabei den Schwerpunkt der Arbeit der ETF auf dem Bereich der Berufsbildung beizubehalten. Die ETF ist der Auffassung, dass diese Änderung dem Politik- und Systemreformbedarf in den Partnerländern entspricht. Ebenso begrüßt die ETF die von der Kommission in ihrer Mitteilung</p>	<p>1.1.1 Die ETF hat ihre Auftragsdarstellung überarbeitet und sich beim Entwurf ihrer mittelfristigen Perspektive und ihres Arbeitsprogramms 2007 von dem neuen thematischen Mandat leiten lassen.</p> <p>1.1.2. Eine wesentliche Komponente der mittelfristigen Perspektive bildet das Programm zur Fachwissensentwicklung, das die Arbeitsansätze der ETF mit dem neuen Mandat in Einklang bringen soll.</p>	<p>2007– 2010</p>

		vorgeschlagenen fünf Funktionen. Diese spiegeln die Hauptaspekte der von der ETF in den Partnerländern ergriffenen Maßnahmen wider.	1.1.3. Die ETF hat ihre mittelfristige Perspektive und ihr Jahresarbeitsprogramm auf der Grundlage der fünf Funktion ausgearbeitet. Diese Funktionen stecken künftig den Rahmen für die Länderpläne und Projektdurchführungspläne der ETF ab.	
<p><b>1.2 Die ETF sollte im Hinblick auf die Bewerberländer sowie die ENP-Länder eine deutlichere Fokussierung/Priorisierung vornehmen:</b>  1. Prioritätsstufe: Bewerberländer; 2. Prioritätsstufe: potenzielle Bewerberländer; 3. Prioritätsstufe: ENP-Länder.</p> <p>Innerhalb der Gruppe der ENP-Länder sollte die ETF die relative Priorität berücksichtigen, die jedem einzelnen dieser Länder von der Europäischen Kommission zugemessen wird. Bei Ländern außerhalb der ENP-Region und der Gruppe der Bewerberländer (und potenziellen Bewerberländer), in denen (a) die ETF als Katalysator und Innovator einen hohen Mehrwert erzeugen kann und (b) ein kritischer Mangel an Kapazitäten zur Durchführung eines Reformprozesses im Bereich Berufsbildung/lebenslanges Lernen als wichtigster Hemmschuh ermittelt wurde, lässt sich ein Engagement der ETF gegebenenfalls rechtfertigen. Die Länder in der Region Zentralasien sollten der Priorität nach geordnet und die Ressourcen der ETF</p>	Die ETF sollte angesichts ihrer begrenzten Ressourcen einen bestimmten geografischen Schwerpunkt beibehalten, was mit einem gewissen Maß an Flexibilität einhergehen sollte. Deshalb wird vorgeschlagen, dass der primäre Zuständigkeitsbereich der ETF in Bezug auf das IPA und das ENPI festgelegt wird. Zur Gewährleistung eines gewissen Maßes an Flexibilität und Nutzbarmachung des Fachwissens der ETF in Gebieten außerhalb ihres primären geografischen Zuständigkeitsbereichs wird vorgeschlagen, dass die ETF auch in anderen Ländern tätig werden darf, welche durch Beschluss ihres Vorstands auf Vorschlag der Kommission als Partnerländer benannt werden.	<p>Die ETF erkennt die Notwendigkeit an, ihre Ressourcen im Einvernehmen mit der Kommission und dem Vorstand auf vorrangige Schwerpunktbereiche zu konzentrieren.</p> <p>In Zusammenarbeit mit der Kommission hat die ETF ein Instrument entwickelt, anhand dessen das Reformpotenzial in ihren Partnerländern entsprechend der von der Europäischen Kommission beigemessenen Priorität und dem Reformumfeld in dem jeweiligen Partnerland bewertet werden kann.</p> <p>Die ETF sieht eventuellen Gesuchen der Kommission und des Vorstands um Unterstützung weiterer Partnerländer positiv</p>	<p>1.2.1. Die ETF hat eine vorläufige Aufteilung ihrer Ressourcen nach Prioritäten zwischen der IPA-, der ENPI- und der DCECI-Region in ihrer mittelfristigen Perspektive 2007–2010 vorgenommen, die dem Vorstand zur Genehmigung vorgelegt wird.</p> <p>1.2.2. Die ETF hat ein Instrument zur Bewertung des Reformpotenzials in den Partnerländern entwickelt. Dieses Instrument wurde als Grundlage für die Priorisierung der Partnerländer im Jahresarbeitsprogramm herangezogen. Das Instrument wird künftig jährlich überprüft werden.</p> <p>1.2.3. Um sich ein gewisses</p>	Ende 2006

<p>entsprechend dieser Rangordnung verwendet werden.</p> <p>Bei sämtlichen Ländern sollte die ETF abwägen, wo a) ein günstiges politisches Klima für Berufsbildungsreformen herrscht und b) ein nachweisbarer einheimischer Bedarf vonseiten der wichtigsten Interessengruppen besteht.</p>		entgegen.	Maß an Flexibilität im Hinblick auf ihre Fähigkeit zur Inangriffnahme neu aufkommender Prioritäten der EU-Außenpolitik zu wahren, unterhält die ETF eine Finanzierungsfazilität zur Unterstützung der Kommission.	
<p><b>1.3 Erweiterung der Kundenbasis:</b> Die ETF sollte darüber hinaus in der Lage sein, ihre Dienste in größerem Umfang Agenturen und Einrichtungen der EU (z. B. den parlamentarischen Ausschüssen der EU) sowie den Mitgliedstaaten anzubieten. Das Verfahren zur Finanzierung dieser Unterstützung sollte mit der Europäischen Kommission vereinbart werden.</p>	<p>Die ETF sollte die Kommission über ihre Tätigkeiten, Initiativen und Kontakte mit anderen Gebern umfassend unterrichten, um eine kohärente europäische Vorgehensweise im Bereich der Außenbeziehungen zu gewährleisten.</p>	<p>Die ETF begrüßt die im externen Evaluierungsbericht von ITAD unterbreiteten Bemerkungen hinsichtlich der Schaffung von vorteilhaften strukturierten Verbindungen zu Einrichtungen und Organen der EU und anderen Gebern. Insbesondere ist die ETF von der Wichtigkeit der weiteren Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Organen der EU wie dem Parlament, dem Rat und anderen EU-Agenturen überzeugt. Damit soll vornehmlich sichergestellt werden, dass das von der Gemeinschaft in der ETF aufgebaute Fachwissen von den Einrichtungen und Organen der EU zur Entwicklung gemeinsamer EU-Ansätze genutzt werden kann. Die Form der Zusammenarbeit wird auf die jeweiligen Besonderheiten der verschiedenen Organe und Einrichtungen zugeschnitten werden, dürfte jedoch</p>	<p>1.3.1. Die ETF wird weiterhin dem Europäischen Parlament und dem Rat auf Anfrage der betreffenden Ausschüsse Informationen liefern und die Ergebnisse ihrer Arbeit unterbreiten.</p> <p>1.3.2. Die ETF wird weiterhin Informationsaustausche und gemeinsame Aktivitäten mit den Agenturen in Bilbao und Dublin und dem Cedefop in Bezug auf ihre thematische Arbeit organisieren, um die Kohärenz der Herangehensweisen der EU in Bezug auf das lebenslange Lernen zu gewährleisten. Auf diese Zusammenarbeit wird in einem gesonderten Anhang zum Jahresarbeitsprogramm 2007 eingegangen.</p> <p>1.3.3. Die ETF wird weiterhin</p>	<p>Im Gange</p> <p>Im Gange</p> <p>November 2006</p> <p>Im Gange</p>

		<p>höchstwahrscheinlich folgende Elemente umfassen: Konsultation zu Prioritäten, Informationsaustausch und Verbreitung von Ergebnissen sowie gemeinsame Aktivitäten. Diese Art der Kooperation sollte durch den jährlichen Hauptzuschuss aus dem Gesamthaushaltsplan der EU finanziert werden. Spezielle Gesuche von Mitgliedstaaten oder Gebern um Durchführung gemeinsamer Aktivitäten bedürfen der Genehmigung des ETF-Vorstands, der hierüber entsprechend seinen Vorschriften von Fall zu Fall beschließen wird.</p> <p>Die ETF wird entsprechend den mit dem Vorstand im Jahre 2004 vereinbarten Leitlinien nach wie vor für gemeinsame Aktivitäten mit EU-Mitgliedstaaten und Gebern offen sein.</p> <p>Ebenso erkennt die ETF die Bedeutung einer umfassenden Unterrichtung der Kommission über ihre Tätigkeiten mit anderen Gebern im Hinblick auf die Gewährleistung einer kohärenten Vorgehensweise bei den Außenbeziehungen der EU an.</p>	<p>Möglichkeiten zur administrativen Kooperation und Erzielung von Skalenerträgen zwischen EU-Agenturen prüfen und entwickeln. Hierfür wird insbesondere die EFSA in Parma in Betracht gezogen. Wie schon der obige Aspekt wird auch diese Frage in einem gesonderten Anhang zum Arbeitsprogramm aufgegriffen und wird Gegenstand von Berichten an den Vorstand sein.</p> <p>1.3.4. Die ETF wird weiterhin Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit EU-Mitgliedstaaten und Gebern ausloten. Hierbei soll vor allem sichergestellt werden, dass die Mitgliedstaaten und Geber auf den Informations- und Wissensbestand der ETF zugreifen können, damit ihre Harmonisierung und Angleichung erleichtert wird. Die Kommission wird durch den Prozess des strukturierten Dialogs laufend unterrichtet, während der Vorstand auf den Vorstandssitzungen über den jeweils aktuellen Stand der Dinge informiert wird.</p>	<p>Im Gange</p>
--	--	--	--	-----------------



**SCHLÜSSELBEREICH 2: EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT DER PROGRAMME DER ETF**

<p><b>2.1 Engagement für Investitionen in die Berufsbildung, insbesondere durch die Europäische Kommission:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ETF-Mitarbeiter sollten Ihre Stellung (und ihren Einfluss als Experten auf ihrem Gebiet) dazu nutzen, ein allgemeines Bewusstsein für die Bedeutung von Investitionen in die Berufsbildung zu wecken sowie auch für den Beitrag, den diese im Hinblick auf die Erreichung der Ziele im Bereich der Humanressourcenentwicklung im Rahmen regionaler und länderbezogener Entwicklungsstrategien leisten können. ETF-Experten dürfen legitimerweise dafür Sorge tragen, dass der Aspekt der Berufsbildung für die Aufnahme in Länderprogramme in Betracht gezogen wird. Es ist wichtig, dass die ETF qualitativ hochwertiges Belegmaterial zur Rechtfertigung solcher politischen Entscheidungen bereitstellt.</li> <li>Um den Bereich der Berufsbildung und des lebenslangen Lernens längerfristig beeinflussen zu helfen, sollte die ETF weiterhin durch ihre existierenden und geplanten Programme ein allgemeines Bewusstsein für die Bedeutung von Möglichkeiten zur Investition in die Berufsbildung wecken, sich an der Zusammenarbeit bezüglich Berufsbildungsprogrammen beteiligen und zusammen mit anderen Gebern</li> </ul>	<p>Die ETF sollte die Kommission über ihre Tätigkeiten, Initiativen und Kontakte mit anderen Gebern umfassend unterrichten, um eine kohärente europäische Vorgehensweise im Bereich der Außenbeziehungen zu gewährleisten. Dies erfordert eine erneute Verpflichtung beider Seiten zu einer intensiven Kommunikation und einem umfassenden Austausch.</p>	<p>Die ETF begrüßt die von den ITAD-Bewertern unterbreiteten Vorschläge und die Antwort der Kommission hinsichtlich Maßnahmen zur Verbesserung der Effektivität ihrer Tätigkeiten.</p> <p>Im Zeitraum 2005–2006 hat die ETF an der Programmplanung der EU-Hilfe für die IPA-Länder, die ENPI-Länder und die DCECI-Region (Zentralasien) mitgewirkt, indem sie strukturierte Analysen des Bereichs Humanressourcenentwicklung bereitgestellt und wesentliche Herausforderungen und Prioritäten für Systemreformen umrissen hat. Im Jahre 2006 hat die ETF zudem damit begonnen, Beiträge zu den jährlichen Berichten über Reformfortschritte zu leisten, welche von der Kommission für jede Region erstellt werden. Diese Berichte sind nicht nur als Instrument für die Kommission gedacht, sondern stehen auch den Partnerländern und den Gebern als Mittel zur Priorisierung der Hilfe in diesem Bereich zur Verfügung. Die ETF wird weiterhin in diagnostische Instrumente und Konzepte zum Erlernen politischen Handelns</p>	<p>2.1.1. Die ETF wird weiterhin jährliche Berichte über Reformfortschritte in den Partnerländern erstellen.</p> <p>2.1.2. Die ETF wird ihr Portfolio an diagnostischen Instrumenten und die Konzepte zum Erlernen politischen Handelns weiterentwickeln, um eine eingehende Beurteilung des Politik- und Systemreformbedarfs in den Partnerländern vorzunehmen. Dieses verstärkte Konzept wird im Zeitraum 2007–2008 in priorisierten Ländern unter aktiver Beteiligung der Partnerländer und in enger Zusammenarbeit mit der Gebergemeinschaft entwickelt werden.</p> <p>2.1.3. Die ETF wird ihre Länderanalysen und diagnostischen Instrumente zur Nutzung an Partnerländer und Geber weitergeben, insbesondere durch das DAC-Netzwerk der OECD.</p>	<p>Im Gange</p> <p>2007–2009</p> <p>2007–2009</p>
--	---	--	---	---

<p>Verfahren ermitteln, durch die Systemveränderungen und Ausweitungsmaßnahmen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit von Berufsbildungsinvestitionen unterstützt werden können.</p>		<p>investieren, um eine gemeinsame dynamische Analysestruktur zu schaffen, die als Reformagenda für die Länder und Geber dienen kann.</p>		
<p><b>2.2 Ausbau der Rolle des Länderplans:</b></p> <p>Der Länderplan sollte als eine der Hauptachsen des Planungsprozesses weiterentwickelt werden. Das Format des einzelnen Länderplans sollte künftig klare Ziele hinsichtlich Leistungen und Ergebnissen enthalten. Die konkreten Empfehlungen zum Länderplan lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Projekt-/Aktivitätstitel sollte eine grundlegende Beschreibung mit wichtigen Zielvorgaben und detaillierten Aufgaben in einem klar abgesteckten Zeitrahmen umfassen.</li> <li>• Der für jedes Projekt/jede Aktivität anfallende Humanressourcenbedarf/Expertenzeitaufwand sollte veranschlagt werden, damit der relative Umfang bzw. Stellenwert der einzelnen Projekte verglichen werden kann.</li> <li>• Das derzeitige Portfolio an kleineren Projekten sollte in einer geringeren Anzahl größerer Projekte zusammengefasst werden, wobei Verknüpfungen und Synergien deutlich erkennbar sein sollten.</li> <li>• Projekte (und Teilprojekte) sollten mit</li> </ul>	<p>Die ETF ist gehalten, ihren Planungszyklus zu überprüfen. Insbesondere wird die Stiftung darum gebeten, zu analysieren, wie die Verknüpfungen zwischen der mittelfristigen Perspektive, dem jährlichen Arbeitsprogramm, den Länderplänen und dem jährlichen Tätigkeitsbericht verstärkt und expliziter zum Ausdruck gebracht werden können. Es sollten relevante messbare Indikatoren festgelegt werden, die die Weiterverfolgung der vorgegebenen Ziele erleichtern.</p>	<p>Die ETF begrüßt, dass in der externen Evaluierung und in der Mitteilung der Kommission das Augenmerk auf die Verbesserung ihres Planungszyklus gerichtet wird. Im Jahre 2006 hat die ETF ihren Planungszyklus einer vollständigen Überprüfung unterzogen, um für den Zeitraum 2007–2013 Verbesserungen einzuführen.</p> <p>Die von der ETF angenommenen neuen strategischen Planungsleitlinien stellen eine stärkere Verknüpfung zwischen der mittelfristigen Perspektive, dem Arbeitsprogramm, den Länderplänen und dem jährlichen Tätigkeitsbericht her. Ein Vergleich zwischen dem geplanten und dem tatsächlich erreichten Stand wurde im jährlichen Tätigkeitsbericht 2005 eingeführt.</p>	<p>2.2.1. Die ETF wird eine Matrix einführen, in der die in der mittelfristigen Perspektive 2007–2010 vorgegebenen Ziele mit den erwarteten Ergebnissen und Indikatoren im jährlichen Arbeitsprogramm verknüpft werden. Diese Matrix wird Gegenstand einer regelmäßigen Berichterstattung an den Vorstand sein und in den jährlichen Tätigkeitsberichten aufgeführt werden.</p> <p>2.2.2. Die Struktur der ETF-Länderpläne wird gegenwärtig entsprechend den ITAD-Empfehlungen überprüft. Die überarbeitete Struktur wird im Oktober 2006 rechtzeitig vor der Erstellung der Länderpläne 2007–2010 von der ETF angenommen werden. Die Pläne werden einen (etwa einseitigen) Abschnitt</p>	<p>November 2006</p> <p>Oktober 2006</p>

<p>Hilfe des Logframe-Ansatzes entwickelt und in einer Logframe-Matrix dargestellt werden, hierbei sollten wichtige Indikatoren für die Ergebnisse und Leistungen genannt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektabschlussberichte und Bewertungssitzungen sollten in Erwägung gezogen werden, da dadurch ein Lern- und Selbstbewertungsmechanismus in Gang gesetzt würde.</li> <li>• Es sollte eine Zusammenfassung der Überwachungs- und Evaluierungsvorschläge für das betreffende Jahr (und ggf. der entsprechende Mittelbedarf) aufgenommen werden, in der umrissen wird, wie die Leistung des Landes überwacht werden soll.</li> <li>• Es sollte ein transparenteres System zur Speicherung und Verwaltung von detaillierten Projektbeschreibungs- oder Leistungsbeschreibungsdateien in den Dateisystemen der Länderverantwortlichen eingeführt werden als das derzeit zur Verfügung stehende.</li> <li>• Der jährliche Tätigkeitsbericht sollte dahingehend abgeändert werden, dass er künftig auch Planungsinformationen enthält, welche derzeit nur im separaten Arbeitsprogramm aufgeführt sind. Dies würde eine „Korrelierung“ von Planungs- und Ergebnisinformationen zwischen diesem Dokument und dem Arbeitsprogramm ermöglichen.</li> </ul>		<p>Die ETF stimmt der Empfehlung des ITAD-Berichts zu, dass sie ihre Anstrengungen weiter auf eine geringere Zahl von umfangreicheren Projekten konzentrieren sollte.</p> <p>Im Jahre 2006 wurde ein strengerer Planungs- und Projektentwicklungsansatz eingeführt, der auf Logframe-Prinzipien basiert. Alle ETF-Projekte 2006 wurden anhand eines einheitlichen Formats konzipiert. Projektvorschläge umfassen einen Projektdurchführungsplan, in dem wichtige Etappenziele, erwartete Ergebnisse, bereitgestellte finanzielle Mittel und die zugeteilten Humanressourcen aufgeführt werden. Die Konzeption und Qualitätsprüfung von Projekten erfolgt jetzt im Rahmen von Projektteams, die über den für die Projekte erforderlichen Sachverstand verfügen, sowohl in puncto Projektmanagement als auch in puncto inhaltlicher Kompetenz.</p>	<p>enthalten, in dem für jedes Jahr im Zeitraum 2007–2010 eine jährliche Bewertung der erreichten Ergebnisse gegenüber den im gleichen Dokument vorgegebenen Zielen vorgenommen wird (siehe auch Punkt 3.1).</p> <p>2.2.3. Die Bedürfnisse der ETF hinsichtlich der Verwaltung von projektbezogenen Dokumenten werden bei der Annahme eines neuen Informationsverwaltungssystems 2007 gewissenhaft berücksichtigt werden. Neben einer jährlichen Bewertung der Länderpläne wird ein standardisiertes Modell für die Abschlussberichterstattung über abgeschlossene Projekte eingeführt. Die ETF hat im Rahmen der Aktivität „Innovation und Lernen“ 2007 ein umfangreiches Wissensmanagementprojekt vorgeschlagen, um ihre Wissensmanagement- und Dokumentenverwaltungskapazitäten weiterzuentwickeln. Der Vorstand wird über das Ergebnis dieses Projekts unterrichtet werden.</p>	2007
--	--	--	---	------

		<p>Die Informations-/Dokumentenverwaltung der ETF wurde 2006 verbessert und rationeller organisiert. Projektbezogene Dokumente werden nach den Kategorien Einleitung, Planung, Durchführung, Überwachung, Abschluss, Finanzierung &amp; Beschaffung und Berichterstattung geordnet. Für den Zeitraum 2007–2010 sind weitere Verbesserungen des ETF-Wissensmanagements geplant.</p>	<p>2.2.4. Der Entwurf des ETF-Arbeitsprogramms 2007 zeichnet sich durch eine stärkere Fokussierung der Tätigkeiten der ETF aus. Die Zahl der in den jährlichen Arbeitsprogrammen enthaltenen Projekte wurde von 35 auf 20 reduziert.</p>	<p>November 2007</p>
--	--	--	--	----------------------

### SCHLÜSSELBEREICH 3: ÜBERWACHUNG VON PROGRAMMEN DER ETF

<p><b>3.1 Selbstüberwachungssystem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikatoren sollten im Hinblick auf die erreichte Leistung anhand eines Punktesystems bewertet werden, bei dem 4 Punkte für eine hohe, 3 Punkte für eine solide, 2 Punkte für eine mäßige und 1 Punkt für eine niedrige Leistung vergeben werden. Eine Bewertung/Punktevergabe sollte alle sechs Monate erfolgen, und die Ergebnisse sollten genutzt und in den jährlichen Tätigkeitsberichterstattungszyklus aufgenommen werden.</li> <li>• Im Rahmen dieses Berichterstattungszyklus sollten anhand von Standardberichtsformaten über die in jedem Land erzielten Ergebnisse Bericht erstattet werden. In den Berichten sollten die für Verwaltungszwecke auf Länder- und Organisationsebene verwendeten Informationen enthalten sein.</li> <li>• Der Bereich Überwachung sollte den Abschnitt zur Kunden- und Nutzerzufriedenheit als Managementindikator für die ETF weiter testen und anschließend einführen.</li> <li>• Das Überwachungsteam sollte bei seiner Ressourcenverwendung eine Verteilung entsprechend der oben genannten Priorisierung von Regionen und Ländern vornehmen.</li> </ul>	<p>Die ETF muss ihr Überwachungssystem auf Länderebene verstärken. Verfügbare Länderprogramminformationen müssen systematisch erfasst werden, damit sie eine angemessene Informationsgrundlage für Strategie- und Verwaltungsentscheidungen auf Organisationsebene schaffen. Die ETF sollte ein entsprechendes Überwachungssystem entwickeln, um ermittelte Mängel anzugehen. Wie der Bewerter feststellt, gilt es hier, einen Ansatz zu entwickeln, der aussagekräftige Informationen auf dieser Ebene vermittelt, und zwar auf eine Weise, die nicht umständlich und mechanistisch ist.</p>	<p>Die ETF begrüßt, dass in der externen Evaluierung und der Mitteilung der Kommission das Augenmerk auf die Verbesserung ihrer Überwachungstätigkeit gerichtet wird.</p> <p>Allerdings ist ein Punktevergabeverfahren im Umfeld der Kommission zweckmäßiger, da dort Ressourcen für externe Überwachungsteams und Inspektionsfeldbesuche („AIDCO World-Wide Monitoring“) zur Verfügung stehen. Eine Punktevergabe durch die ETF-Projektteams selbst für die eigenen Projekte würde keine relevanten Informationen für den Jahresbericht liefern. Ein Punktevergabesystem eignet sich dagegen besser für die (entsprechend den Gesuchen der Kommission) bereits eingeführten Feedback-Fragebögen zu Veranstaltungen und Dienstleistungen der ETF.</p>	<p>3.1.1. Der Feedback-Fragebogen zu Veranstaltungen und Dienstleistungen der ETF soll überarbeitet werden (Einführung eines Punktevergabesystems anstelle von qualitativen Kriterien).</p> <p>3.1.2. Die mittelfristigen und jährlichen Länderpläne werden einen Abschnitt enthalten, in dem für jedes Jahr im Zeitraum 2007–2010 eine jährliche Bewertung der erreichten Ergebnisse vorgenommen wird. Diese Pläne werden Ende 2006 veröffentlicht (siehe auch Punkt 2.2).</p> <p>3.1.3. Die ETF-Umfrage zur Einholung von Feedback (zweimal jährlich) wird weiterhin durchgeführt.</p> <p>3.1.4. Das Evaluierungsprogramm für den Zeitraum 2007–2010 wird Bewerberländern und ENP-Ländern Priorität</p>	<p>Ende 2006</p> <p>Ende 2006</p> <p>Im Gange</p>
--	---	---	---	---

		Bislang von der ETF in Auftrag gegebene externe Evaluierungen bezogen sich auf Bulgarien, Syrien, Mazedonien und die Türkei, d. h. priorisierte Länder.	einräumen.	
<p><b>3.2 Evaluierung:</b></p> <p>Die ETF sollte weiterhin auf unabhängige Evaluierungsstudien zurückgreifen, um die Rolle und den Beitrag des Fachwissens der ETF in Bezug auf Politikreformen, den Aufbau von Kapazitäten und andere Indikatoren für den Wandel im Bereich der Berufsbildung und des lebenslangen Lernens zu bewerten. Die Strategie sollte im Hinblick auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis geprüft werden, da jedes Jahr nur eine kleine Zahl von Ländern evaluiert werden kann. Alternative Arten der Leistungsbewertung könnten etwa die Durchführung von eher thematisch orientierten Studien in verschiedenen Ländern beinhalten. Diese hätten möglicherweise den Vorteil, auch Erkenntnisse hinsichtlich laufender Programme zu liefern, anstatt dass man sich auf eine kleine Zahl von Länderevaluierungen stützt, aus denen vielleicht weniger Lehren gezogen werden können.</p>	Keine Anmerkung in der KOM-Mitteilung.	In der externen Evaluierung 2002 wurde die Bedeutung von Länderevaluierungen herausgehoben. Demgegenüber werden in der externen Evaluierung 2005 thematisch orientierte regionale Evaluierungen, jedoch länderbezogene Überwachungstätigkeiten empfohlen.	<p>3.2.1. Eine thematische Evaluierung wird 2007 versuchsweise durchgeführt.</p> <p>3.2.2. Das Evaluierungsprogramm für den Zeitraum 2007–2010 wird Bewerberländern und ENP-Ländern Priorität einräumen.</p>	Im Gange

### SCHLÜSSELBEREICH 4: LEITUNGSSTRUKTUREN

<p><b>4.1 Strategische Richtungsvorgaben durch den Vorstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Das Referat „Planung, Überwachung und Evaluierung“ soll Briefingunterlagen mit politischen Hintergrundinformationen bereitstellen:</u> Da die Vorstandssitzungen von der Kommission als Forum zur Abgabe politischer Erklärungen in Bezug auf den künftigen Kurs und die strategischen Ziele der ETF genutzt werden, wird empfohlen, dass das Referat „Planung, Überwachung und Evaluierung“ den Vorstandsmitgliedern Hintergrunddokumente über wichtige Außenbeziehungsinstrumente zur Verfügung stellen soll, um den Prozess und etwaige sich daraus ergebende Debatten zu fördern.</li> <li>• <u>Einreichung schriftlicher Fragen vor jeder Sitzung:</u> Aus der Sicht der Mitglieder des Vorstands sollten Antworten, Anfragen und Problemstellungen im Vorfeld der Sitzungen eingereicht werden, so dass die ETF Zeit hat, das erforderliche Material vorzubereiten, und die entsprechenden Informationen zur Hand hat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ziele der ETF sind in ihrer Rechtsgrundlage vorgegeben, und ihre Tätigkeiten und Prioritäten werden weitgehend von der Außenpolitik und den entsprechenden Instrumenten der EU bestimmt. Deshalb ist es fraglich, wie stark die strategische Rolle des Vorstands sein könnte und/oder sein sollte.</li> <li>• Die Kommission hat dem Europäischen Parlament und dem Rat den Entwurf einer interinstitutionellen Vereinbarung zur Festlegung von Rahmenbedingungen für die europäischen Regulierungsagenturen unterbreitet. In dieser Vereinbarung wird vorgeschlagen, dass der zahlenmäßige Umfang der Verwaltungsräte der Agenturen auf ein Ausmaß beschränkt wird, das ein Maximum an Entscheidungseffizienz bei einem Minimum an Betriebskosten gewährleistet. Ferner sollte den vom Rat bzw. von der Kommission benannten Mitgliedern die gleiche Stimmenzahl zuerkannt werden. In ihrem Entwurf für eine überarbeitete ETF-Verordnung wird sich die Kommission an den Grundsätzen orientieren, die im oben genannten</li> </ul>	<p>Die ETF begrüßt die im ITAD-Bericht unterbreiteten Empfehlungen in Bezug auf die Steigerung der Effizienz und Effektivität des Vorstands. Die ETF stimmt der Feststellung zu, dass die Versorgung der Vorstandsmitglieder mit relevanten Hintergrunddokumenten (insbesondere Gesetzgebungs- und Politikdokumenten der Gemeinschaft) diesen bei ihren Beratungen eine Hilfe sein kann.</p> <p>Die ETF sieht den Ergebnissen der Konsultation mit dem Parlament und dem Rat hinsichtlich möglicher Änderungen an ihrer Leitungsstruktur erwartungsvoll entgegen.</p>	<p>4.1.1. Die ETF wird in dem dem Vorstand vorbehaltenen Bereich auf der ETF-Website einen gesonderten Unterbereich einrichten, in dem Hintergrunddokumente zu wichtigen Außenbeziehungsinstrumenten bereitgestellt werden.</p> <p>4.1.2. Ein Verfahren zur rechtzeitigen Einsammlung von Fragen der Vorstandsmitglieder im Vorfeld jeder Sitzung besteht bereits.</p>	<p>2007</p> <p>Im Gange</p>
---	---	---	--	-----------------------------

	Entwurf der interinstitutionellen Vereinbarung dargelegt werden.			
<p><b>4.2 Unterausschuss für Finanzen:</b> Der Vorstand sollte einen Unterausschuss für Finanzen einberufen, der die Entwürfe des Arbeitsprogramms und des Haushaltsplans während des Planungsprozesses erhalten sollte und so die Möglichkeit hätte, die Entwürfe zu kommentieren. Ein endgültiger Entwurf sollte vor der eigentlichen Vorstandssitzung zur Verfügung gestellt werden, damit eventuelle Änderungen noch vor der Plenarsitzung vorgenommen werden können. Der Ausschuss wäre dann in der Lage, dem Vorstand auf der Plenarsitzung einen Bericht mit Empfehlungen zu unterbreiten, die mit den Vertretern der Mitgliedstaaten umfassend erörtert werden könnten.</p>	<p>Die Empfehlung, Unterausschüsse zu bestimmten wichtigen Angelegenheiten einzurichten, bedarf der weiteren Analyse.</p>	<p>Die ETF stimmt der Auffassung zu, dass angesichts dessen, dass der Vorstand das Arbeitsprogramm, den Haushaltsplan, den jährlichen Tätigkeitsbericht und die Rechnungsführung der Stiftung genehmigt, die Vorstandsmitglieder angemessene Kontrollmechanismen erhalten sollten, um ihren Pflichten nachkommen zu können. Die ETF stellt fest, dass in dem Prüfbericht des IAS vom Dezember 2005 die Einrichtung eines Auditausschusses bei der ETF empfohlen wird.</p> <p>2003 wurde dem Vorstand ein ähnlicher Vorschlag unterbreitet, der jedoch vom Vorstand aus Zeitmangel abgelehnt wurde.</p>	<p>4.2.1. Die ETF wird dem Vorstand in Rücksprache mit dem Vorsitzenden ein Diskussionspapier in Bezug auf die Einrichtung von Unterausschüssen zur Erleichterung der Arbeit des Vorstands vorlegen. Es wird vorgeschlagen, dass das Papier nach der Verabschiedung der neuen Ratsverordnung unterbreitet wird.</p>	<p>Mitte 2007</p>



<p><b>4.3 Rolle der ETF bei der Unterstützung des Vorstandsprozesses und der Bereitstellung von Informationen:</b> Die ETF sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelder für die Einrichtung der Stelle eines Desk Officers zur Unterstützung des Vorstands beantragen, der als Sekretariat des Vorstands fungiert;</li> <li>• vor den Sitzungen eine kurze 3- bis 5-zeilige Beschreibung aller relevanten Themen herausgeben, welche das Verständnis der zur Verfügung gestellten Dokumente erleichtern soll.</li> </ul>	<p>Die Kommission ist von dem Vorschlag, Gelder für die Stelle eines Desk Officers bei der ETF zur Unterstützung des Vorstands zu beantragen, nicht überzeugt.</p>	<p>Die ETF erkennt die Wichtigkeit einer angemessenen Unterstützung der Vorstandsmitglieder an. Die ETF stimmt mit der Kommission darin überein, dass sie über ausreichende Ressourcen zur Unterstützung der Vorstandsmitglieder verfügt.</p>	<p>4.3.1. Kurze 3- bis 5-zeilige Beschreibungen wurden bereits eingeführt.</p>	
<p><b>4.4 Erfahrung und Hintergrund der Mitglieder des Vorstands:</b> Die GD Bildung und Kultur sollte eine Orientierungshilfe zusammenstellen, in der die Rolle und die Aufgaben der Vorstandsmitglieder zusammengefasst und der bevorzugte Hintergrund und die Erfahrungen von Mitgliedskandidaten erläutert werden. Diese Maßnahme würde auch eine entsprechende Änderung des Rechtsmandats erfordern. Empfohlen wird eine Mischung aus Vertretern aus den Bereichen Berufsbildung/Humanressourcenentwicklung mit konkreten Erfahrungen auf dem Gebiet der internationalen Entwicklungshilfe.</p>	<p>Keine Anmerkung in der KOM-Mitteilung.</p>	<p>Die ETF würde Bemühungen der Kommission und der Mitgliedstaaten um eine Erweiterung der Funktionen, Befugnisse und Repräsentativität des Vorstands entsprechend den Verantwortlichkeiten des Vorstands und des Auftrags der ETF unterstützen.</p>		

<p><b>4.5 Rolle der Vorstandsmitglieder bei der Verbreitung von Informationen über die ETF:</b> Die Vorstandsmitglieder sollten Informationen über die Tätigkeiten der ETF verbreiten, um der Stiftung eine größere Bekanntheit zu verschaffen. Durch die Tätigkeit als Informationsvermittler würden die Rolle und die Effizienz des Vorstands gestärkt, indem der Prozess der „gemeinschaftlich-bilateralen“ Zusammenarbeit gefördert wird (und zwar durch Beteiligung der ETF an der Vorbereitung eines Projekts in der Entwicklungshilfeagentur eines Mitgliedstaats).</p>	Keine Anmerkung in der KOM-Mitteilung.	<p>Sensibilisierungsveranstaltungen der ETF in den Mitgliedstaaten sind 2006 angelaufen. Ein erstes Seminar wurde im Januar in Schweden abgehalten, und ein zweites findet im Herbst in Zypern statt.</p> <p>Die ETF hat zudem Schritte unternommen, um es den Vorstandsmitgliedern zu ermöglichen, operative Tätigkeiten zu überwachen, damit sie eine größere Kenntnis von der Arbeit der ETF aus erster Hand erhalten. Zehn Vorstandsmitglieder haben an ETF-Aktivitäten teilgenommen.</p>	4.5.1. Die ETF beabsichtigt, ihr Sensibilisierungsprogramm in den Mitgliedstaaten während des gesamten Zeitraums der nächsten mittelfristigen Perspektive fortzuführen. Dem Vorstand wird hierüber regelmäßig Bericht erstattet werden.	Im Gange
<p><b>4.6 Entkoppelung des Beratungsgremiums von seiner satzungsgemäßen Funktion:</b> Das Beratungsgremium sollte regionale Sitzungen zur Bereitstellung von Informationen für den Arbeitsplanungsprozess abhalten. Die Plenarsitzung sollte entfallen, da diese ein kostenaufwendiges und ineffektives Verfahren zur Beratung des Vorstands in Bezug auf das Arbeitsprogramm darstellt. Die ETF sollte überdies die Regelungen für die regionalen Sitzungen prüfen, um festzustellen, ob es weniger kostenaufwendige Alternativen zur</p>	Es wird vorgeschlagen, das Beratungsgremium nicht mehr als satzungsgemäßes Organ in die überarbeitete ETF-Verordnung aufzunehmen. Die Kommission ersucht die ETF zudem darum, die Empfehlungen des Bewerbers im Hinblick auf eine geänderte Arbeitsweise des Forums zu analysieren.	Die ETF stimmt der Feststellung zu, dass das Beratungsgremium, das zwar eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Versorgung der ETF mit wohl fundierten Stellungnahmen von Interessengruppen in den Partnerländern und Facheinrichtungen gespielt hat, dagegen nicht sehr effektiv gewesen ist, wenn es darum ging, den Vorstand in Bezug auf das Arbeitsprogramm zu beraten. Die ETF muss jedoch ihre Vernetzungstätigkeiten mit	4.6.1. Eine Überprüfung des Netzwerks des Beratungsgremiums wird dem Vorstand im November 2006 zur Genehmigung unterbreitet.	Ende 2006

Einbeziehung der Partnerländer gibt.		wichtigen Interessengruppen aus den Partnerländern und Facheinrichtungen fortsetzen oder sogar noch verstärken.		
<b>SCHLÜSSELBEREICH 5: KOMMUNIKATION UND VERBREITUNG VON INFORMATIONEN</b>				
<p><b>5.1 Kommunikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Bereitstellung von Dokumenten zur Unterstützung der Partnerländer sollte verbessert werden.</li> <li>Die ETF sollte kürzere Versionen wichtiger Schlüsseldokumente herausgeben (zur Senkung der Übersetzungskosten), um auf diese Weise die Anzahl der ins Arabische, Russische und Türkische übersetzten Dokumente zu erhöhen, und diese auf der ETF-Website abrufbar machen.</li> </ul>	Die ETF sollte die Empfehlungen des externen Bewerbers analysieren.	<p>Die ETF hat eine umfassende Reihe von Kommunikationsinstrumenten entwickelt, die auf die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen zugeschnitten sind. Es wird wichtig sein, diese Instrumente im Zeitraum 2007–2010 laufend zu überprüfen, die Koordination und Qualität der Verbreitung von Fachwissen zu verbessern und Informationen gezielt auszurichten, um die richtigen Produkte und Dienstleistungen relevanten Zielgruppen zur rechten Zeit kosteneffektiv zur Verfügung zu stellen.</p> <p>Wichtigste Zielsetzungen der Kommunikationstätigkeiten der ETF sind die Unterstützung der Politikentwicklung und des Wissensaustauschs, die Verbesserung der Wirkung der Außenhilfeprogramme der EU und der Ausbau der Kommunikation mit den Bürgern im Einklang mit Plan D der Europäischen Kommission durch eine allgemeine Verbreitung von Informationen und die Förderung von Dialog und Diskussion.</p> <p>Dabei wird sich die ETF vornehmlich</p>	<p>5.1.1. Es wird vermehrt Kommunikationsmaterial in Russisch, Arabisch und anderen Sprachen der Partnerländer zur Verfügung gestellt werden.</p> <p>5.1.2. Es wird vermehrt Kommunikationsmaterial über die Leistungen und Ergebnisse der Arbeit der ETF bereitgestellt werden.</p> <p>5.1.3. Es werden vermehrt Ideen und Materialien in Bezug auf die thematischen Bereiche der ETF verbreitet werden.</p>	<p>2007</p> <p>2007</p> <p>2007</p>

		<p>darauf konzentrieren, ihre Leistungen und Tätigkeiten bekannt zu machen, und zwar durch die Verbreitung von Informationen und den Austausch von Fachwissen, die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen durch Veröffentlichungen, das Internet, die Medien, Sitzungen und andere geeignete Maßnahmen, wobei sie insbesondere dem Aspekt der Kosteneffizienz, den neuen Technologien und der sprachlichen Vielfalt ihrer wichtigsten Zielgruppen Rechnung tragen wird.</p> <p>Den Kommunikationstätigkeiten der ETF kommt eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Funktion der Organisation hinsichtlich der Verbreitung von Informationen und der Förderung des Erfahrungsaustauschs zu. Sie bilden ein wichtiges Mittel zur Weitergabe von Fachwissen, zur Erleichterung des Erlernens politischen Handelns und zur Entwicklung eines stiftungseigenen Wissensbestands und stiftungseigener Kapazitäten.</p>		
--	--	--	--	--