

DE

DE

DE



KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

Brüssel, 13.6.2008
KOM(2008) 356 endgültig

**BERICHT DER KOMMISSION AN DEN RAT, DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT,
DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN
AUSSCHUSS DER REGIONEN**

**über die externe Evaluierung der Tätigkeit des Europäischen Zentrums für die
Förderung der Berufsbildung**

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	3
2.	Das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung.....	3
2.1.	Hintergrundinformationen.....	3
2.2.	Prioritäten und Tätigkeiten.....	3
2.3.	Frühere Evaluierungen, Studien und Beurteilungen	4
2.4.	Mittelausstattung	5
3.	Überblick über die externe Evaluierung	5
4.	Aus den wichtigsten Bewertungsfragen abgeleitete Erkenntnisse.....	6
4.1.	Relevanz und Komplementarität.....	6
4.2.	Wirksamkeit	6
4.3.	Effizienz	7
4.4.	Zusätzlicher Nutzen und Wirkung	8
5.	WICHTIGSTE EMPFEHLUNGEN DER EXTERNEN EVALUIERUNG	8
5.1.	Strategie.....	8
5.2.	Operative Angelegenheiten.....	9
5.3.	Internes Management	10
6.	Fazit.....	10

1. EINLEITUNG

Der vorliegende Bericht betrifft die externe Evaluierung der Tätigkeit des Europäischen Zentrums für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop), einer dezentralen Einrichtung (Agentur) der Gemeinschaft, errichtet gemäß Verordnung (EWG) Nr. 337/75 des Rates vom 10. Februar 1975¹. Nach Artikel 27 Absatz 4 der Haushaltsordnung für den Gesamthaushaltsplan der Europäischen Gemeinschaften² und Artikel 21 Absatz 2 Buchstabe b der Durchführungsbestimmungen³ werden entsprechende Tätigkeiten von der Kommission regelmäßig bewertet und die Ergebnisse dieser Evaluierungen den für die Ausgaben zuständigen Stellen sowie den Recht setzenden und den Haushaltsbehörden mitgeteilt.

Die externe Evaluierung für den Zeitraum 2001-2006 fand 2006-2007 statt.

Der Bericht basiert auf den Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen in dem vom Bewerter übermittelten Abschlussbericht, der inzwischen vollständig (einschließlich Anhänge) unter folgender Adresse zur Verfügung steht: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm.

2. DAS EUROPÄISCHE ZENTRUM FÜR DIE FÖRDERUNG DER BERUFSBILDUNG

2.1. Hintergrundinformationen

Das Cedefop⁴ ist die für berufliche Aus- und Weiterbildung zuständige Agentur der Europäischen Union, mit Sitz in Thessaloniki⁵, Griechenland. Das Zentrum unterstützt Europäische Kommission, Mitgliedstaaten und Sozialpartner bei der Weiterentwicklung und Umsetzung der europäischen Berufsbildungspolitik.

Das Cedefop wird von einem viergliedrig besetzten Verwaltungsrat verwaltet, der sich aus Vertretern der Regierungen der Mitgliedstaaten, der Arbeitgeberverbände, der Arbeitnehmerorganisationen und der Europäischen Kommission zusammensetzt. Geleitet wird das Zentrum von einem Direktorium, das aus der Direktorin und dem stellvertretenden Direktor besteht. Es verfügt über etwa 130 Mitarbeiter (Fach- und Hilfspersonal). Das Gesamtbudget des Cedefop beträgt pro Jahr etwa 17 Mio. EUR. Nähere Angaben zum Cedefop sind auf seiner Webseite (siehe Fußnote 4) abrufbar.

2.2. Prioritäten und Tätigkeiten

In Übereinstimmung mit den Gründungsverordnungen des Cedefop werden die Prioritäten und Tätigkeiten des Zentrums in (für drei Jahre definierten) mittelfristigen Prioritäten und jährlichen Arbeitsprogrammen festgelegt⁶.

¹ ABl. L 39 vom 13.2.1975, S. 1-4.

² Verordnung (EG) Nr. 1525/2007 des Rates vom 17. Dezember 2007 zur Änderung der Verordnung (EG, Euratom) Nr. 1605/2002 über die Haushaltsordnung für den Gesamthaushaltsplan der Europäischen Gemeinschaften.

³ Verordnung (EG, Euratom) Nr. 478/2007 der Kommission vom 23. April 2007 zur Änderung der Verordnung (EG, Euratom) Nr. 2342/2002 vom 23. Dezember 2002.

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

⁵ Der Sitz des 1975 errichteten, ursprünglich in Berlin angesiedelten Zentrums wurde 1995 nach Thessaloniki verlegt.

⁶ Die mittelfristigen Prioritäten und jährlichen Arbeitsprogramme sind auf der Website des Cedefop abrufbar (siehe Fußnote 4).

Seit 2000 hat die Lissabon-Strategie zur raschen Herausbildung einer umfassenden europäischen Agenda im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung geführt. In diesem Zeitraum hat das Cedefop seine Strategie neu ausgerichtet; im Mittelpunkt steht nun die Unterstützung von Europäischer Kommission, Mitgliedstaaten und Sozialpartnern bei der Weiterentwicklung der europäischen Berufsbildungspolitik.

Die strategische Neuausrichtung des Cedefop wird deutlich in seinen Prioritäten:

- (1) Bereitstellung von Forschungsergebnissen, statistischen Daten und politischen Analysen zur Erleichterung der Politikgestaltung im Bereich der Berufsbildung;
- (2) Ausbau von Wissen und gegenseitigem Lernen in Berufsbildungspolitik und -praxis in den Mitgliedstaaten durch Berichterstattung über Entwicklungen und politische Optionen;
- (3) Verstärkung der europäischen Zusammenarbeit bei der Weiterentwicklung der Berufsbildungspolitik durch Bereitstellung von Fachwissen zur Erleichterung der Konzeption bzw. zur Unterstützung gemeinsamer europäischer Berufsbildungsinitiativen und -instrumente;
- (4) Verbesserung von Sichtbarkeit und Verständnis von Berufsbildungsfragen durch wirksame Kommunikation.

Zur Erreichung dieser Ziele setzt das Cedefop sein internes Fachwissen, seine Kompetenzen in Forschung und politischer Analyse, seine Erfahrung mit Vernetzung, seine Datenquellen und Verbreitungsinstrumente ein, um:

- (1) den Austausch von Informationen, Erfahrungen und bewährten Verfahren zu fördern durch Studienbesuche, Netzwerke, Konferenzen und Seminare;
- (2) Stakeholdern und Bürgern relevante Informationen über Schlüsselfragen in elektronischer oder Papierform zur Verfügung zu stellen;
- (3) die Kandidatenländer in die EU-Berufsbildungspolitik einzubinden und dabei eng mit der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (ETF) zusammenzuarbeiten.

Die Tätigkeiten des Cedefop werden detailliert in den jährlichen Arbeitsprogrammen des Zentrums beschrieben.

2.3. Frühere Evaluierungen, Studien und Beurteilungen

Eine frühere externe Evaluierung wurde im Jahr 2001⁷ abgeschlossen und führte zu einem Positionspapier der Kommission⁸ sowie einem Aktionsplan für das Cedefop⁹.

⁷ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/final_report_pl_ramboll_en.pdf

⁸ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/annex_position_paper_de.pdf

⁹ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/actionpl_de.pdf

2.4. Mittelausstattung

Gesamtbudget des Cedefop und Aufteilung auf verschiedene Titel:

Jahr	Gesamtbudget in EUR	Titel 1: Personalausgaben in EUR	Titel 2: Verwaltungsausgaben in EUR	Titel 3: Betriebsausgaben in EUR
2008	17 604 322	10 603 000	1 409 000	5 592 322
2007	17 374 402	9 881 740	1 928 260	5 564 402

Eine Übersicht über das Budget des Cedefop im Evaluierungszeitraum 2001-2006 ist in Anhang 2 enthalten; nähere Angaben sind den Jahresabschlüssen des Zentrums zu entnehmen, die über die Website des Cedefop abzurufen sind (siehe Fußnote 4).

3. ÜBERBLICK ÜBER DIE EXTERNE EVALUIERUNG

Die GD Bildung und Kultur (GD EAC) übertrug die externe Evaluierung der Tätigkeit des Cedefop dem Unternehmen Ecotec Research and Consulting Ltd¹⁰. Ein Lenkungsausschuss unter dem Vorsitz der GD EAC, dem jeweils ein Vertreter der verschiedenen Gruppierungen des Cedefop-Verwaltungsrates und zwei Cedefop-Mitarbeiter angehörten, wurde eingesetzt, um die Arbeit des Auftragnehmers zu unterstützen und zu verfolgen.

Als Gesamtziele der Evaluierung wurden vereinbart:

- Bewertung von Relevanz, Komplementarität, Wirksamkeit, Effizienz, zusätzlichem Nutzen und Wirkung der Tätigkeiten und der Organisation des Cedefop hinsichtlich der Erreichung der zentralen Zielsetzungen, Prioritäten und Aufgaben, die in seinen wichtigsten Strategiepapieren für den Zeitraum 2001-2006 (z. B. mittelfristige Prioritäten, jährliche Arbeitsprogramme usw.) festgelegt sind;
- Bereitstellung von nützlichen Erkenntnissen und Empfehlungen, um es dem Cedefop zu ermöglichen, die Herausforderungen der kommenden Jahre zu bewältigen. Von besonderer Bedeutung sind Empfehlungen, die zu Verbesserungen beitragen können bei: Planung und Management des Zentrums, Leistungsfähigkeit und Wirkung seiner Produkte und Dienste sowie Verantwortlichkeit gegenüber der Haushaltsbehörde und der breiten Öffentlichkeit. Die Evaluierung sollte formativen Charakter haben.

Die externen Bewerter hielten sich an die in den Evaluierungsleitlinien der GD Haushalt¹¹ vorgeschriebene Methodik und Terminologie und nutzten mehrere Instrumente. Sie sammelten umfassende Hinweise, die sie aus der Literatur und Strategiepapieren, aus Internetrecherchen, einer Untersuchung der Tätigkeiten des Cedefop und vier eingehenden Fallstudien ableiteten. Zur Vervollständigung dieser

¹⁰ Im Anschluss an ein Ausschreibungsverfahren wurde mit dem Unternehmen Ecotec Research and Consulting Ltd ein Rahmenvertrag für die Evaluierung ähnlicher Tätigkeiten der GD EAC geschlossen.

¹¹ „Evaluating EU Activities: A practical guide for the Commission services“, Europäische Kommission, Generaldirektion Haushalt, Juli 2004.

Analyse wurde die Meinung von mehr als 100 der wichtigsten Akteure in Interviews und Schwerpunktgruppen sowie von mehr als 650 Teilnehmern an zwei Internetumfragen erfasst (nähere Angaben sind Anhang 3 des Berichts zu entnehmen).

4. AUS DEN WICHTIGSTEN BEWERTUNGSFRAGEN ABGELEITETE ERKENNTNISSE

In diesem Abschnitt sind die wichtigsten Analysen und Erkenntnisse der Bewerter zusammengefasst. Insgesamt kommen sie zu dem Schluss, dass das Cedefop eine relevante und effektive Organisation mit einem ganz speziellen zusätzlichen Nutzen ist. Aufgrund seines breiten Spektrums von Tätigkeiten und des Verhältnisses zwischen Einsatz und Leistungen kann das Cedefop auch für sich in Anspruch nehmen, effizient zu sein.

4.1. Relevanz und Komplementarität

Hinsichtlich der Relevanz und Komplementarität des Cedefop kommt die Evaluierung zu sehr positiven Ergebnissen. Es wird festgestellt, dass das Zentrum nicht nur mit der sich herausbildenden Agenda der EU-Berufsbildungspolitik Schritt hält, sondern auch Einfluss auf deren Entwicklung nimmt. Das Cedefop hat sich zu einem aktiven Förderer der EU-Berufsbildungspolitik auf höchster Ebene entwickelt. Ebenso sind die Bewerter der Ansicht, dass das Cedefop seit seiner Gründung eine wesentliche Rolle als „frei zugängliche Quelle“ (*open source*) von Informationen für den gesamten Berufsbildungssektor spielt und sich als „Marke“ einen guten Ruf und einen hohen Bekanntheitsgrad in der europäischen Berufsbildung erworben hat.

In der Evaluierung wird darauf hingewiesen, dass das Cedefop zwar als „frei zugängliche Quelle“ für einen umfassenden Berufsbildungssektor erfolgreich war, es nun für das Zentrum aber vielleicht an der Zeit ist, sich stärker auf die Bedürfnisse der wichtigsten Stakeholder, insbesondere in der Politikentwicklung, zu konzentrieren. In der Bewertung heißt es zu Recht, dass diese beiden Tätigkeiten („frei zugängliche Quelle“ und Unterstützung bei der Entwicklung der Berufsbildungspolitik) nicht unvereinbar sind. Auch wenn das Cedefop inzwischen mehr Unterstützung bei der Politikentwicklung leistet, dienen doch viele seiner Tätigkeiten dem Berufsbildungssektor insgesamt. Dabei stellt sich nicht die Frage der mangelnden Vereinbarkeit, sondern des strategischen Gleichgewichts, das hergestellt werden muss.

Die Bewerter sehen das Zentrum auch in einer Rolle, die diejenige anderer Einrichtungen ergänzt, und fanden Belege dafür, dass das Cedefop sich der Notwendigkeit bewusst war, Doppelarbeit zu vermeiden und aktive Maßnahmen zu ergreifen, um Klarheit bei den entsprechenden Funktionen zu erzielen. Im Hinblick auf die Zukunft und angesichts der wachsenden Bedeutung der Doppelrolle des Zentrums (Unterstützung der Politikentwicklung, „frei zugängliche Quelle“) wird dieser Grenzbereich mit anderen Einrichtungen weiterhin ein aktives Management erfordern.

4.2. Wirksamkeit

Das Cedefop leistet gute Arbeit („einen nützlichen Dienst“) und stellt die Mehrheit seiner Nutzer zufrieden, es verfügt über einen ausgezeichneten Ruf und ein gutes Markenimage in der europäischen Berufsbildung. Seine Berichterstattung sowie seine Erhebung und Analyse von Berufsbildungsinformationen auf europäischer Ebene werden hoch geschätzt, es wird anerkannt für seine Rolle in der einschlägigen

Forschung und in der Verbreitung von Berufsbildungsinformationen. Die Bewerter stellten fest, dass das Feed-back auf die Tätigkeiten des Cedefop generell positiv ist.

In der Evaluierung wird auf einige Stärken und Schwächen des Cedefop hingewiesen. Zu den Stärken gehören Vernetzung, Förderung von Peer-learning und Bereitstellung vergleichbarer Informationen. Der größte Zusatznutzen des Cedefop besteht in der Zusammenführung von Politik und Forschung, insbesondere durch die Anwendung von Forschungsergebnissen auf politische Fragen. Auf diese Weise leistete das Cedefop einen wirksamen Beitrag zum Follow-up des Kopenhagen-Prozesses für die verstärkte europäische Zusammenarbeit bei der beruflichen Bildung¹², wobei diese sehr umfassende und komplexe Aufgabe mit wenigen Ressourcen erfolgreich wahrgenommen wurde. Darüber hinaus füllen die Qualifikationsprognosen des Zentrums auf europäischer Ebene eine Wissenslücke.

Schwächen bestehen bei der Kommunikationsstrategie des Cedefop, insbesondere bei seinen Websites, ebenso fehlt eine gut entwickelte Bewertungskultur. Auch weitere Aspekte der Arbeit mit ReferNet – wichtigstes Informationsnetzwerk des Cedefop – sind zu beachten, insbesondere die Fähigkeit von ReferNet, von nationalen Behörden validierte Informationen bereitzustellen, welche die Entwicklungen in der Berufsbildung und die Sichtbarkeit des Netzwerks in den Mitgliedstaaten genau widerspiegeln.

4.3. Effizienz

Die Beurteilung der Effizienz des Zentrums erwies sich als weit schwieriger. Beim Messen der Effizienz ist ein Blick darauf erforderlich, wie Ressourceneinsätze (Personal und Geld) in Tätigkeiten (Leistungen) umgewandelt werden. Auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis und die relativen Kosten müssen betrachtet werden. Die in Finanz- und Projektberichten verfügbaren Daten ermöglichten den Bewertern keine wissenschaftliche Messung der Effizienz. Nach Ansicht der Bewerter wurde mit der maßnahmenbezogenen Budgetierung (Activity-based Budgeting) erst gegen Ende des Evaluierungszeitraums begonnen, auch standen Leistungsindikatoren erst 2005 umfassend zur Verfügung, so dass zwischen 2005 und 2006 teilweise Vergleichbarkeitsbeobachtungen durchgeführt werden konnten.

Um dem Mangel an wissenschaftlichen Daten abzuweichen, verwendeten die Bewerter für die Beurteilung des Wirkungsgrads des Cedefop eine Reihe von Ersatzgrößen. Sie kamen zu dem Schluss, dass das Ausmaß der Tätigkeiten und Maßnahmen schlicht enorm ist und das Zentrum in Anbetracht des Verhältnisses von Einsatz und Leistung (breites Spektrum von Tätigkeiten und Produkten) mit Recht von sich behaupten kann, effizient zu sein.

Die Bewerter berichteten, dass einige der oben genannten Punkte inzwischen bereits vom derzeitigen Managementteam, jedoch zu spät für die Evaluierung, berücksichtigt wurden. Die vollständige Umsetzung einer maßnahmenbezogenen Budgetierung im Cedefop im Jahr 2008 wird als wichtiger Schritt zur Erleichterung künftiger Evaluierungen gesehen.

¹² Informationen über den Kopenhagen-Prozess sind abzurufen unter der Adresse: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html

4.4. Zusätzlicher Nutzen und Wirkung

Im Bericht der Bewerter heißt es, dass das Cedefop eine Organisation mit einem ganz speziellen zusätzlichen Nutzen ist. Zurzeit gibt es einfach keine echten Alternativen zur Arbeit der Organisation, und in vielen ihrer Tätigkeiten ist sie praktisch konkurrenzlos. Keine andere Organisation legt so viel Nachdruck auf die Berufsbildung und verfügt über einen europaweiten Pool von auf die Berufsbildung spezialisierten erfahrenen Experten.

In der Evaluierung werden mehrere Bereiche genannt, in denen das Cedefop eindeutig positive Auswirkungen hat und wertschöpfend wirkt. Diese nachstehend aufgeführten Tätigkeiten bilden die größten Stärken der Organisation:

- Analyse der Fortschritte beim Kopenhagen-Prozess für die Verstärkung der europäischen Zusammenarbeit in der Berufsbildung in voller Kenntnis aller Umstände und Erstellung von Berichten für Ministertagungen. Dies führte dazu, dass der Aufgabenbereich des Cedefop erweitert wurde auf die Beobachtung der Fortschritte, die in den Mitgliedstaaten bei der Durchführung der europäischen Berufsbildungspolitik erzielt werden, und die Berichterstattung darüber;
- Zusammenstellen der relevanten Berufsbildungsforschung zwecks Interpretation derzeitiger Entwicklungen und Anregung eines europäischen Ansatzes für die Behandlung von Berufsbildungsfragen;
- Füllen von Wissenslücken durch Realisierung der dringend erforderlichen Analyse des derzeitigen und künftigen Qualifikationsbedarfs in Europa;
- Beitrag zur Verstärkung der europäischen Zusammenarbeit durch Bereitstellung von Fachwissen, um die Konzeption, Entwicklung und Anwendung europäischer Instrumente wie Europass, Europäischer Qualifikationsrahmen (EQR) und Europäisches Leistungspunktesystem (ECVET) zu erleichtern;
- Förderung von Verständnis und Peer-learning durch die Zusammenführung von Praktikern, Forschern und – vor allem – Sozialpartnern. Im Jahr 2006 rief die Europäische Kommission das Cedefop auf, das neue konsolidierte Programm von Studienbesuchen im Rahmen des Programms für lebenslanges Lernen¹³ ab dem Zeitraum 2008-2013 zu koordinieren.

5. WICHTIGSTE EMPFEHLUNGEN DER EXTERNEN EVALUIERUNG

Dieser Abschnitt enthält eine Übersicht über die aus der Evaluierung abgeleiteten 16 Empfehlungen. Sie sind unter drei Überschriften zusammengefasst: Strategie, operative Angelegenheiten und internes Management.

5.1. Strategie

- Das Cedefop sollte weiterhin versuchen, das Spektrum seiner Tätigkeiten zu verringern. Es sollte sich mit seinen Ressourcen auf weniger Kerntätigkeiten konzentrieren und sein Management konsolidieren, um seine ausgeprägte Führungsrolle in allen operativen Bereichen zu maximieren. Die mittelfristigen Prioritäten für den Zeitraum 2009-2011, die das Cedefop derzeit formuliert, sind eine gute Gelegenheit, bei seinen Tätigkeiten ein strategisches Gleichgewicht

¹³ Beschluss des Europäischen Parlaments und des Rates Nr. 1720/2006/EG über ein Aktionsprogramm im Bereich des lebenslangen Lernens. ABl. L 327 vom 24.11.2006, S. 45.

zwischen der Funktion als „frei zugängliche Quelle“ einerseits und der Förderung der Umsetzung der Prioritäten der EU-Bildungspolitik andererseits herzustellen. Eine verbesserte Kommunikationsstrategie dürfte dem Cedefop die Unterstützung seiner Stakeholder und Nutzer bei möglichen strategischen Anpassungen sichern (Empfehlungen 2, 3, 4 und 5).

- Das Cedefop sollte seine klaren und kohärenten strategischen Ziele stärker dafür nutzen, seine zielorientierte Managementkultur in der alltäglichen Praxis für alle Personalkategorien anzuwenden (Empfehlung 1).
- Das Cedefop sollte (im Rahmen der Vorschriften) Schritte zur Einrichtung eines Investitions-/Umstrukturierungsfonds einleiten, um so Entwicklungsressourcen für neue Unternehmungen bereitstellen und aus dem Nullsummenzyklus von Kürzungen ausbrechen zu können (Empfehlung 6).

Unter dieser Überschrift richten die Bewerter auch zwei spezielle Empfehlungen an die Kommission, nämlich:

- dem Cedefop dabei behilflich zu sein, zu untersuchen, wie es flexibler auf die strategischen Anforderungen reagieren kann, die an das Zentrum gestellt werden (Empfehlung 7);
- gemeinsam mit den relevanten europäischen Diensten und Einrichtungen zu untersuchen, wie man dem Cedefop im Rahmen der Vorschriften zu einem längerfristigen Planungshorizont für seine Maßnahmen verhelfen könnte (Empfehlung 8).

5.2. Operative Angelegenheiten

- **Forschung, Beratung und Unterstützung der Berufsbildungspolitik:** Es sollte mehr Aufmerksamkeit auf prägnante, zeitgemäße und zielgerichtete Leistungen für politische Entscheidungsträger verwandt werden. Das Cedefop befindet sich am Schnittpunkt von Politik und Forschung. Dies muss den Nutzern und Stakeholdern insgesamt besser vermittelt werden, um die einzigartige Rolle des Zentrums bei der Anwendung der neuesten Forschung auf Probleme der europäischen Berufsbildungspolitik und bei der Füllung von Wissenslücken herauszustellen. Das Cedefop sollte einen „vorausschauenden“ Prozess für die Untersuchung von Berufsbildungsfragen einleiten, die sich im Zeitraum nach 2010 herausbilden könnten und bei der Weiterentwicklung der Agenda für die EU-Berufsbildungspolitik berücksichtigt werden sollten (Empfehlungen 12, 13 und 14).
- **Kommunikation, Information und Verbreitung:** Die Kommunikationsstrategie des Cedefop sollte überarbeitet werden, damit die Bedürfnisse der Stakeholder und Zielgruppen besser erfüllt werden. Es sollten Maßnahmen zur Ausschöpfung des Potenzials von ReferNet und zur vollen Nutzung der Möglichkeiten des Modells getroffen werden (Empfehlungen 9 und 10).
- **Austausch und Zusammenarbeit:** Das Programm von Studienbesuchen sollte ausgeweitet und zu einer Plattform für die Ermittlung, die Verbreitung und den Austausch bewährter Berufsbildungsverfahren in der gesamten EU weiterentwickelt werden (Empfehlung 11).

5.3. Internes Management

- Die maßnahmenbezogene Budgetierung sollte durch maßnahmenbezogene Finanzberichte ergänzt werden. Dadurch wird das Cedefop in die Lage versetzt, die für seine Tätigkeiten tatsächlich eingesetzten Ressourcen (im Gegensatz zu den veranschlagten Ressourcen) exakt zu beurteilen. Auch wird es leichter, strategische Entscheidungen zu treffen, wenn die Opportunitätskosten jeder Tätigkeit bekannt sind (Empfehlung 15).
- Für eine Weiterentwicklung der Bewertungskultur des Cedefop sind Messgrößen für Kosten-Nutzen-Verhältnis und Wirksamkeit (Einheitskosten, vergleichende Kostenanalyse) zum Zwecke einer regelmäßigen Bilanz der Leistungen erforderlich. Dazu sollte auch gehören, dass über Wirkung und Sichtbarkeit berichtet werden kann (Empfehlung 16).

Die Kommission und das Cedefop akzeptieren generell die Empfehlungen der Bewerter. Das Cedefop verfügt nur über begrenzte Ressourcen, die es optimal zu nutzen gilt. Angesichts der Unterschiedlichkeit der größten Stakeholder (Regierungen, Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften, Europäische Kommission) und Nutzer (von Entscheidungsträgern bis hin zu Praktikern) ist es wichtig, die richtige Mischung und das richtige Gleichgewicht zu finden zwischen den Tätigkeiten, die mit der Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung der Berufsbildungspolitik in Verbindung stehen, und den unterstützenden Tätigkeiten als „frei zugängliche Quelle“ für den Berufsbildungssektor. Kommission und Cedefop werden detaillierte Aktionspläne für das Follow-up der Ergebnisse und Empfehlungen der externen Evaluierung erstellen.

6. FAZIT

Die Kommission schließt sich der insgesamt positiven Beurteilung der Tätigkeit des Cedefop durch die Bewerter an. Sie ist der Auffassung, dass das Zentrum einen wertvollen Beitrag zu den Gemeinschaftsmaßnahmen im Berufsbildungsbereich geleistet hat. Seit dem Jahr 2000 haben die Lissabon-Strategie, das Arbeitsprogramm „Allgemeine und berufliche Bildung 2010“, der Kopenhagen-Prozess und die EU-Erweiterung den europäischen Berufsbildungskontext dramatisch verändert. Im Evaluierungsbericht wird anerkannt, dass das Umfeld des Cedefop in den letzten sechs Jahren immer komplexer und anspruchsvoller geworden ist. Die Bewerter kommen zu dem Schluss, dass das Zentrum – mit einer Steigerung von Flexibilität, Wirkung und Zusatznutzen – gut Schritt halten konnte.

Insbesondere unterstützte das Cedefop die Entwicklung der Berufsbildungspolitik, indem es bei der Umsetzung des Arbeitsprogramms „Allgemeine und berufliche Bildung 2010“ behilflich war und die Fortschritte der Mitgliedstaaten bei der Verwirklichung der im Rahmen des Kopenhagen-Prozesses vereinbarten Prioritäten der europäischen Berufsbildungspolitik verfolgt bzw. darüber berichtet hat. Das Zentrum hat zur Verstärkung der europäischen Zusammenarbeit beigetragen, indem es an der Entwicklung europäischer Instrumente wie Europass und Europäischer Qualifikationsrahmen mitgearbeitet sowie Austausch und Peer-learning durch das Programm von Studienbesuchen angeregt hat.

Die Bewertung kommt zu dem Schluss, dass das Cedefop über ein gutes Markenimage verfügt und eine Organisation mit einem ganz speziellen zusätzlichen Nutzen ist, die in vielen ihrer Tätigkeiten derzeit praktisch konkurrenzlos ist. *Keine andere*

Organisation legt so viel Nachdruck auf die Berufsbildung und verfügt über einen europaweiten Pool von auf die Berufsbildung spezialisierten erfahrenen Experten. Tatsächlich spricht viel dafür, dass man, wenn es das Cedefop nicht gäbe, eine ähnliche Organisation wohl erfinden müsste.

Während des Evaluierungszeitraums 2001-2006 entfernte sich das Cedefop von seiner eher traditionellen Funktion als „frei zugängliche Quelle“ für den Berufsbildungssektor insgesamt, um bei der Weiterentwicklung der EU-Berufsbildungspolitik stärker proaktiv in Erscheinung zu treten. Diese Strategieverschiebung setzte im Jahr 2002 mit der Erklärung von Kopenhagen ein, beschleunigte sich mit den Kommuniqués von Maastricht und Helsinki und dürfte weiter anhalten.

Die Evaluierung ergab, dass der Verwaltungsrat die strategische Neuausrichtung des Cedefop weitgehend unterstützt. Eine solche Verschiebung kann aber nur erfolgreich sein, wenn Prioritätensetzung und Mittelzuweisung effektiv durchgeführt werden, fungiert das Zentrum doch weiterhin als „frei zugängliche Quelle“ für den Berufsbildungssektor in Europa, während es gleichzeitig die Politikentwicklung fördert. Nach Ansicht der Bewerter stellt dies *selbstverständlich kein Problem* dar, *sofern der Mittelumfang ausreicht und das in der Organisation vorhandene Fachwissen beide Bereiche abdecken kann.*

Da vom Cedefop jedoch erwartet wird, dass es die Entwicklung und Umsetzung der Berufsbildungspolitik sogar noch stärker unterstützt, und seine Ressourcen begrenzt sind, ist es wesentlich, dass die vorhandenen Ressourcen auf weniger Kerntätigkeiten konzentriert werden. Das Zentrum muss – in gewissem Umfang – von seiner Funktion als „frei zugängliche Quelle“ Abstand nehmen. Dies ist gleichbedeutend mit schmerzhaften Entscheidungen, mit der Aufgabe von Tätigkeiten, die ihren eigenen Wert haben, jedoch keinen großen Zusatznutzen für die wichtigsten Stakeholder erbringen.

Das Cedefop muss seine Informations- und Kommunikationsstrategie sowie die entsprechenden Dienste überprüfen und auf spezifische Gruppen von Stakeholdern ausrichten, die verschiedene Arten und Formate von Informationen benötigen. Dabei ist es wichtig, dass das Zentrum den Berufsbildungssektor insgesamt in seine strategische Neuausrichtung auf politikbezogene Unterstützungstätigkeiten einbezieht und dem Sektor sein Vorgehen erläutert.

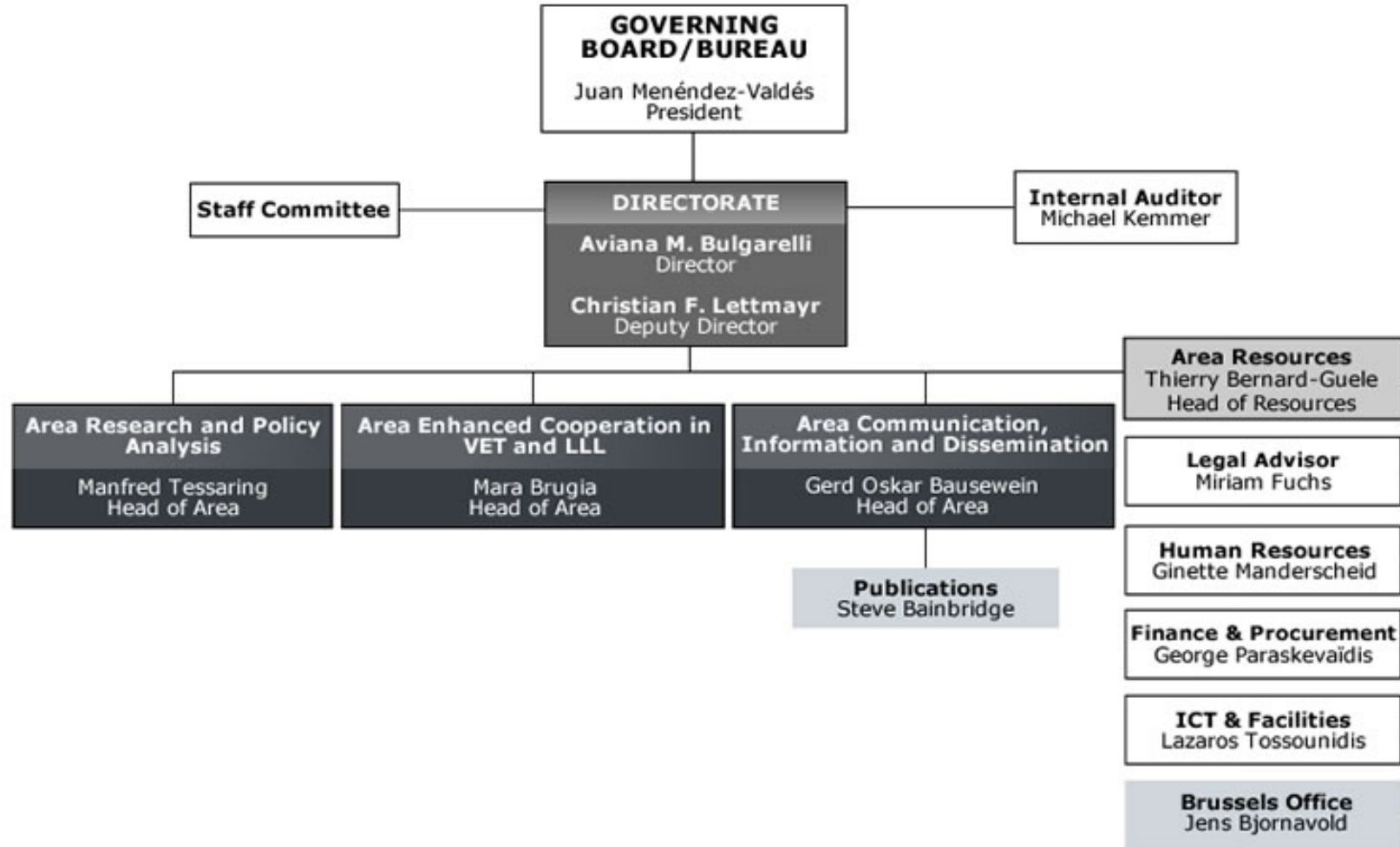
Die vollständige Umsetzung der maßnahmenbezogenen Budgetierung im Jahr 2008 durch das Cedefop ist ein wichtiger Schritt in dem Bemühen, die Beziehung zwischen Investitionen und Ergebnissen der verschiedenen Tätigkeiten und somit deren strategischen Wert für die Organisation und ihre Stakeholder besser sichtbar und verständlich zu machen. Wie von den Bewertern empfohlen, sollte das Zentrum untersuchen, wie dieses System für Finanzkontrolle und Finanzberichte herangezogen werden kann, um so die für seine Tätigkeiten tatsächlich eingesetzten Ressourcen (im Gegensatz zu den veranschlagten Ressourcen) exakt zu beurteilen. Das Verfahren sollte durch relevante messbare Indikatoren vervollständigt werden, um so das Follow-up von Zielen und Zielsetzungen wie auch die Bewertung der Wirkung des Cedefop in seinen Interventionsbereichen zu erleichtern.

Das Management des Zentrums muss sich weiterhin darum bemühen, ein genaues Bild von seiner strategischen Aufgabe, unter Berücksichtigung aller Personal-kategorien, zu vermitteln.

Der Bericht über die externe Evaluierung enthält nützliche Erkenntnisse und Empfehlungen für die weitere Entwicklung des Cedefop, der für Berufsbildung zuständigen EU-Agentur. Ihr konkretes Follow-up soll auf zwei Ebenen erfolgen:

- Das Cedefop legt seinem Verwaltungsrat einen Aktionsplan vor, in dem seine Analysen und Maßnahmenvorschläge auf Basis der Empfehlungen im Bewertungsbericht skizziert werden. Die Umsetzung des Aktionsplans wird vom Verwaltungsrat überwacht.
- Die GD EAC erstellt einen Aktionsplan, unter Berücksichtigung des Aktionsplans des Cedefop, jedoch zu den Erkenntnissen und Empfehlungen, die über die Zuständigkeiten des Zentrums hinausreichen, insbesondere zu den an die Kommission gerichteten Erkenntnissen und Empfehlungen.

CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



Anhang 2
ENTWICKLUNG DER HAUSHALTSMITTEL, 2001-2006

Jahr	Finanzhilfe der Gemeinschaft	Einnahmen (im endgültigen Haushaltsplan ausgewiesen und tatsächlich eingegangen)		Ausgabenmittel (im endgültigen Haushaltsplan ausgewiesen) nach Titel			Ausgabenmittel (gebundene Mittel und getätigte Ausgaben)		Humanressourcen	
		Ausgewiesene Einnahmen in 1000 EUR	Eingegangene Einnahmen in 1000 EUR	Personal (Titel 1) in 1000 EUR	Verwaltung und Infrastruktur (Titel 2) in 1000 EUR	Tätigkeiten (Titel 3) in 1000 EUR	Mittelbindungen in 1000 EUR	Geleistete Zahlungen in 1000 EUR	Planstellen	Personalbestand insg. (zum 31.12 des Jahres)
2001	B3-1030: 8,5 Mio. EUR B3-1031: 4,7 Mio. EUR Insg.: 13,2 Mio. EUR	13 600	13 500	7 500	1 000	5 000	13 500	10 600	81 Stellen	127
2002	B3-1030: 9,2 Mio. EUR B3-1031: 4,5 Mio. EUR Insg.: 13,7 Mio. EUR	14 200	12 600	8 100	1 100	5 000	13 900	10 900	83 Stellen	123
2003	B3-1030: 9,4 Mio. EUR B3-1031: 5,1 Mio. EUR Insg.: 14,5 Mio. EUR	14 700	15 300	8 000	1 200	5 500	15 400	11 300	83 Stellen	125
2004	15 03 01 03: 10,638 Mio. EUR 15 03 01 04: 5,162 Mio. EUR Insg.: 15,8 Mio. EUR	16 546	14 466	9 243	1 395	5 958	16 313	12 270	88 Stellen	137

2005	15 03 01 03: 10,662 Mio. EUR 15 03 01 04: 5,438 Mio. EUR Insg.: 16,1 Mio. EUR	17 093	16 989	9 468	1 372	5 578	15 290	14 381	91 Stellen	123
2006	15 03 01 03: 10,962 Mio. EUR 15 03 01 04: 5,438 Mio. EUR Insg.: 16,4 Mio. EUR	17 563	15 313	9 443	1 419	5 978	15 872	13 475	95 Stellen	123

Seit dem Übergang zu einem maßnahmenbezogenen Budgetierungsansatz im Jahr 2004: 15 03 01 03 anstelle von B3-1030; 15 03 01 04 anstelle von B3-1031.