



BERNARD BRUNHES INTERNATIONAL

**IM AUFTRAG DER
EUROPÄISCHEN KOMMISSION
BESCHÄFTIGUNG UND SOZIALE ANGELEGENHEITEN**

EU–WEITE EVALUIERUNG DER GEMEINSCHAFTSINITIATIVE EQUAL 2000–2006

ABSCHLUSSBERICHT

BAND 1

29. Juli 2006

Bernard Brunhes International

In Zusammenarbeit mit dem ICAS-Institut und Economix Research & Consulting

Die im vorliegenden Bericht dargelegten Meinungen entsprechen nicht notwendigerweise auch denen der Europäischen Kommission.

ZUSAMMENFASSENDER BERICHT

1. Dies ist der vierte und abschließende, EU-weite Evaluierungsbericht zur Gemeinschaftsinitiative EQUAL hinsichtlich der EQUAL-Aktivitäten im Zeitraum zwischen 2001 und Anfang 2006.
2. Ziel der EQUAL-Initiative ist es, neue Mittel im Kampf gegen Diskriminierung und Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt zu fördern. Um dieses Ziel umzusetzen, findet EQUAL in neun Themenbereichen Anwendung. Die Umsetzung erfolgt auf der Grundlage geographischer und sektoraler Entwicklungspartnerschaften (EP) und fünf Grundprinzipien (Partnerschaft, Stärkung der Handlungskompetenz, auch *Empowerment*, Transnationalität, Innovation und Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis, auch *Mainstreaming*). EP sind angehalten einen horizontalen Ansatz zur Chancengleichheit zu verfolgen. Eine erste Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen wurde im Jahr 2001 in den 15 Mitgliedstaaten (17 PGI - Programme im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL) sowie in Tschechien als auch Ungarn organisiert und resultierte in der Finanzierung von 1.352 EP. Mit der EU-Erweiterung weitete sich EQUAL auch auf die zehn neuen Mitgliedstaaten (neuen MS) aus. Nach einer zweiten Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen im Jahr 2004 wurden 1.999 EP in 27 PGI ausgewählt.
3. Die EQUAL-Maßnahmen auf werden Ende 2008 in den Mitgliedstaaten (MS) abgeschlossen. Der vorliegende Bericht umfasst Empfehlungen für die letzten beiden Jahre der Initiative mit besonderer Bezugnahme auf die Evaluierung auf nationaler Ebene.

ZIELSETZUNGEN, UMFANG UND METHODIK

4. Die drei Hauptzielsetzungen der EU-weiten Evaluierung, die im Jahr 2002 begann, waren:
 - *Die Evaluierung der Ausrichtung und Handlungslogik in der Programmplanung und Umsetzung sowie des anfänglichen Einflusses und Wirkungspotentials von EQUAL* als ein Experimentierfeld zur Entwicklung, Validierung und Verbreitung von neuen Wegen der Beschäftigungspolitik und der Politik der sozialen Eingliederung;
 - *Die Feststellung und Abschätzung des Mehrwerts* von EQUAL für bestehende Politiken und -praktiken auf staatlicher und EU-Ebene;
 - *Die Feststellung guter und innovativer Praxis* in der Beschäftigungspolitik, die in EQUAL entwickelt und getestet wurden und die in Politik und Praxis in ESF-Programme und in die Europäische Beschäftigungsstrategie sowie in maßgebliche Phasen des Prozesses zur sozialen Integration eingegliedert werden können.
5. Seit Beginn des Vertrags wurden vier EU-weite Evaluierungsberichte erstellt:
 - *Der 1. Zwischenbericht* (26.09.2003) umfasste eine Synthese über die Angemessenheit der PGI-Strategien, einen Überblick über die Management- und Umsetzungssysteme mit Blickpunkt Auswahlverfahren in Förderrunde 1 (R1) und einer Analyse dazu, wie die Grundprinzipien auf PGI- und EP-Ebene verstanden wurden.
 - *Der Halbzeitbericht* (02.03.2004) bot eine Aktualisierung der Fakten zur Angemessenheit der Strategien und zu den Managementsystemen, eine erste Analyse zur Umsetzung der Grundprinzipien sowie auch eine Analyse der europäischen Vernetzungs- und Mainstreaming-Mechanismen einschließlich jener zur Ermittlung und Validierung guter Praktiken.
 - *Der 2. Zwischenbericht* (29.03.2005) konzentrierte sich hauptsächlich auf die Umsetzung der EQUAL-Prinzipien und auf deren Beitrag zur Innovation. Mit einer aktualisierenden Prüfung der Mechanismen zur Ermittlung und Validierung von guten Praktiken wurde zudem auf die Vernetzung auf europäischer Ebene und das Mainstreaming eingegangen.

- *Der vorliegende Abschlussbericht* zieht die wichtigsten Erkenntnisse aus der bisherigen Umsetzung bzw. den Ergebnissen von EQUAL und konzentriert sich dabei insbesondere auf R1 sowie die Start- und Vorbereitungsphase von R2 in den neuen Mitgliedstaaten. Der berücksichtigte Zeitraum erstreckt sich von 2005 bis Anfang 2006, obwohl der Bericht ebenso frühere Ergebnisse, insbesondere jene aus dem 2. Zwischenbericht, in Betracht zieht.
6. Die konkreten Zielsetzungen des vorliegenden Berichts liegen in Aktualisierung der EU-weiten Evaluierung und der Integration folgender Aspekte:
 - Der Angemessenheit der EQUAL-Strategien sowohl auf PGI- als auch auf EP-Ebene (einschließlich der neuen MS);
 - Management- und Umsetzungssysteme auf PGI- und EP-Ebene (einschließlich der neuen MS)¹;
 - Die Wirksamkeit und der Mehrwert der Grundprinzipien und des horizontalen Ansatzes zur Chancengleichheit in Runde 1 (R1);
 - Die Wirksamkeit der Verbreitung, Vernetzung und des Mainstreamings von Vereinbarungen auf nationaler und EU-Ebene in Runde 1 (R1);
 - Die zwischenzeitlichen Auswirkungen von EQUAL: Auswirkungen auf politischer, institutioneller und organisatorischer Ebene in den Mitgliedstaaten².
 7. Der vorliegende Bericht gründet auf:
 - Der Analyse der nationalen Evaluierungsberichte;
 - Fallstudien zu transnationalen Partnerschaften (TNP);
 - Gespräche mit Schlüsselfiguren der Programme: die Verwaltungsbehörden und die Nationalen Koordinierungsstellen der EQUAL-Programme in den zehn 10 NMS;
 - Gespräche mit den Stellen innerhalb der Europäischen Kommission, die mit den entsprechenden Politikfeldern befasst sind;
 - Teilnehmerbeobachtung während zahlreicher, europäischer Veranstaltungen zum Mainstreaming;
 - Umfragen – Ein E-Mail-Fragebogen an die Teilnehmer, die selber nicht in EQUAL partizipieren, im Zuge des Policy Forum im Juni 2005 in Madrid (Juli-September 2005); eine E-Mail-Umfrage mit den Verwaltungsbehörden und Nationalen Koordinierungsstellen der zehn 10 neuen MS (März 2006); eine E-Mail-Umfrage für die ESF-Fondsverwalter (März 2006).
 8. Im Allgemeinen ist die Berichterstattung seitens der bisherigen MS (bisherige Mitgliedstaaten) in den nationalen Evaluierungsberichten zu den Fragestellungen der EU-weiten Evaluierung gut, allerdings weniger gut in Bezug auf die Frage der Angemessenheit der Strategien und nach dem Programm-Management, die die meisten Evaluatoren in ihren Halbezeitberichten angesprochen hatten und für die diese nicht unbedingt eine Aktualisierung in den Berichten vom Jahr 2005 vorlegen mussten. Die Auswirkungen wurden in den verschiedenen Mitgliedstaaten in unterschiedlicher Weise betrachtet und das entstandene Bild ist angesichts des Voranschreitens bei der Umsetzung der Programme nur vorläufig. Der Mehrwert für die Gemeinschaft wurde in dieser Phase kaum berücksichtigt.
 9. Die in den neuen MS angesprochenen Evaluierungsfragen wurden gemäß den von der EU-Kommission vorgeschlagenen Aufgabenbereichen erstellt und konzentrierten sich auf die Angemessenheit der Strategien auf Programmebene und die Übereinstimmung zwischen den EP-Beschäftigungsprogrammen und den PGI-Prioritäten; auf die Management- und Umsetzungssysteme auf PGI- und EP-Ebene sowie auf die transnationale Zusammenarbeit. Dennoch wurden nicht alle in den EU-Aufgabenbereichen angesprochenen Fragen in allen neuen MS beantwortet. Dies betraf insbesondere Fragen hinsichtlich den Monitoringsystemen, der Selbstevaluierung und Transnationalität, die nicht systematisch behandelt wurden.

¹ Die Wirksamkeit der Managementsysteme in transnationalen Partnerschaften wird in der Analyse zur Umsetzung des Prinzips angesprochen.

² Die anfänglichen Evaluierungsfragen betrafen die Auswirkung von EQUAL auf die europäische Beschäftigungsstrategie, den sozialen Integrationsprozess und andere Gemeinschaftsprogramme sowie den Mehrwert für die Gemeinschaften. Diese wurden im Zuge der Bewertung umformuliert. Dennoch sind Teile der Antworten auf die anfänglichen Fragen in Kapitel 14 (Schlussfolgerungen) angegeben.

10. Im Jahr 2005 kam eine Vielzahl methodologischer Instrumente durch die nationalen Evaluatoren der 25 MS zur Anwendung, von Dokumentenanalysen über Gespräche auf unterschiedlichen Umsetzungsebenen bis hin zu ziemlich häufig Umfragen. Die Methoden umfassten, genauer, u. a. :
- *Recherchen am Arbeitsplatz* (Prüfung von Dokumenten, Analyse von Monitoringdaten, Analyse von EP-Berichten und, in einigen Fällen, die Analyse von Statistiken zu den Zielgruppen);
 - *Befragung der Programmakteure* zu Umsetzungsfragen (d. h. Verwaltungsbehörde, nationale Koordinierungsstelle und, wenn von Bedeutung, regionale Koordinierungsstellen, Mitglieder von Begleitausschüssen). Zusätzlich wurden NTN-Vermittler und -experten ebenso befragt wie externe Akteure (Experten, Amtspersonen aus anderen öffentlichen Verwaltungen) in einigen MS;
 - *Teilnahme an – und Organisation von – Besprechungen und Seminaren mit Programmakteuren* (in den meisten bisherigen MS und in drei neuen MS). In einigen bisherigen MS wurden zudem Workshops mit ausgewählten Experten bzw. EP-Evaluatoren organisiert.
 - *Fallstudien zu EP* und Befragungen auf EP-Ebene (in den meisten bisherigen MS, jedoch nur in zwei neuen MS). Die für Fallstudien angewandte Methodik bzw. Beispiele unterscheiden sich erheblich.
 - Die meisten Evaluatoren führten *Umfragen* zu den EP in R1 durch. Umfragen sollten allgemeiner Natur sein und auf die Umsetzungsprobleme sowie die Ergebnisse eingehen oder bezogen sich mehr auf konkrete Aspekte. Umfragen zu den EP der R2 wurden in mehreren MS durchgeführt.
 - Einige Evaluatoren führten *Umfragen unter den Begünstigten* durch, was aufgrund der Schwierigkeit, Kontakt mit Begünstigten aufzunehmen, von unterschiedlichem Erfolg war, insbesondere, wenn die Aktion bereits beendet wurde.
11. Der *nationale Evaluierungsprozess* in den neuen MS forderte mehr Zeit als geplant und führte aufgrund eines knappen Terminplans so zu großen Verzögerungen bei der Hälfte der neuen MS. Die Evaluatoren hatten vielfach nur wenige Wochen während des Sommers Zeit ihre Evaluierung durchzuführen. In den meisten Fällen erstreckt sich der in den Evaluierungsberichten behandelte Zeitraum von Juni 2004 bis Juni 2005. Deshalb waren die EP zum Zeitpunkt der Evaluierung nur wenige Wochen operational, wobei die dann verfügbaren Informationen begrenzt waren. Die grundsätzlichen Schwierigkeiten, denen die Evaluatoren gegenüberstanden, haben sich u. U. aus den für die Evaluierung zugewiesenen, begrenzten Budgets ergeben.

ÜBERGREIFENDE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Evaluierung der zugrundeliegenden Handlungslogik bei der Umsetzung von EQUAL sowie Abschätzung erster und potentieller Auswirkungen.

12. Gemäß der Programmkonzeption „...soll EQUAL versuchsweise neue Wege zur Umsetzung der Beschäftigungspolitik entwickeln und verbreiten, um so Diskriminierungen und Ungleichheiten jeglicher Art zu bekämpfen, die sowohl Menschen erleben, die Zugang zum Arbeitsmarkt suchen, als auch diejenigen, die diesen Zugang bereits gefunden haben.“ A posteriori kann gesagt werden, dass dieser Beweggrund drei hauptsächliche, jedoch sich nicht gegenseitig ausschließende Ausrichtungen und Handlungslogiken für die Umsetzung zur Folge hatte:
- Eine erste Ausrichtung von EQUAL bestand darin, die Initiative als strategisches Instrument zur Reformierung bestehender arbeitsmarkt- und integrationspolitischer Ansätze zu nutzen, um deren *Wirksamkeit* zu verbessern.
 - Eine zweite Ausrichtung hatte zum Ziel, den Wirkungsgrad bestehender Ansätze zu vergrößern, beispielsweise durch das Erkunden von Wegen zur Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten bestimmter Gruppen zu laufenden Programmen und damit durch die Anpassung bestehender arbeitsmarkt- und integrationspolitischer Ansätze und Programme.
 - Die dritte Handlungslogik lag in der Nutzung von EQUAL als eine Gelegenheit zur Stärkung und Konsolidierung jüngerer politischer Initiativen im Sinne der europäischen Beschäfti-

ungsstrategie oder die Organisation und Struktur der Anwendungsbereiche zu *auszuloten* oder zu verbessern, die bis dato in geringerem politischem Umfang berücksichtigt wurden.

13. Das Umsetzungsvermögen der ersten oben dargestellten Ausrichtung von EQUAL, die insbesondere in Themenbereichen aus traditionellen Politikfeldern galt und die in einigen Mitgliedstaaten der R 1 dominant war, war gut, da sich hier nur erfahrene Akteure bewerben konnten, obwohl dies mitunter auch dazu führte, dass nur wenige neue Akteure zu diesem Kreis stießen. Der Innovationsgedanke konzentrierte sich auf die Förderung neuer Mechanismen der Zusammenarbeit und Prozesssteuerung („governance“) zwischen den Partnern. Die Gelegenheiten zum Mainstreaming sind im Prinzip günstig, da die Akteure die mit den neuen Managementsystemen befasst sind zugleich Partner in den Entwicklungspartnerschaften sind. Dennoch sind die Auswirkungen bisher, abgesehen von einigen spürbaren Ausnahmen, wenig sichtbar.
14. Die zweite Ausrichtung, die in anderen MS dominant war galt ebenfalls für Themenbereiche in etablierten Politikfeldern. In diesen Fällen wurde das Umsetzungsvermögen und die Handlungskompetenz im Zuge von Partnerschaften zwischen erfahrenen Akteuren und neueren, und gewöhnlich kleineren, Partnern wie zum Beispiel kleinen NGOs (Nichtregierungsorganisationen) der Basis, gestärkt. Die aus diesen Fällen resultierende Neuerung bestand aus der Anpassung bestehender Lösungen, um auch neue Zielgruppen besser berücksichtigen zu können. Das Mainstreaming sieht sich mehr Hindernissen als bei der ersten Strategie gegenüber, da mitunter ein Mangel an politischem Willen dahingehend herrschen kann, die Finanzierung zum Mainstreaming für diese Gruppen sicherzustellen.
15. Schließlich bezieht sich die dritte Ausrichtung auf Themenbereiche, die den neuen politischen Impulsen in einigen Mitgliedstaaten entsprechen oder die in der Politik anderer Länder nicht allzu sehr berücksichtigt wurden. Hier kann das Umsetzungsvermögen zu einem Problem werden: Angesichts des Mangels an Erfahrungen bestand in manchen Fällen auch ein Mangel an Projektträgern oder waren Projektanträge zuweilen von schlechter Qualität. Dennoch sind dies die Themen, bei denen man gut vorangeschritten ist (neue Strukturen und Systeme). Wie bereits erwähnt erfordert das Mainstreaming politischen Willen, doch war die Wahl dieser thematischen Prioritäten auf PGI-Ebene gewöhnlich bezeichnend für ein solches Interesse. Deutliche Ergebnisse liegen bereits vor.

Mehrwert in Bezug auf bestehende Arbeitsmarktpolitik und -praxis auf staatlicher und EU-Ebene

16. Der am deutlichsten erkennbare Mehrwert liegt in der Förderung von bzw. im Vorantreiben neuer, stabiler Mechanismen der Zusammenarbeit, die integrierte und koordinierte Ansätze anstelle der zuweilen herrschenden bruchstückhaften Ansätze zur Folge haben. Die interinstitutionelle Zusammenarbeit sowie auch das sich Öffnen der Arbeitsmarktinstitutionen gegenüber Partnerschaften mit Arbeitgebern und NGOs der Basis hat in manchen Fällen zu nachhaltigen Veränderungen hinsichtlich der Politikumsetzung geführt. Integrierte Strategien zum Kampf gegen Diskriminierung sprachen die Diskriminierungsfaktoren in den institutionellen und Arbeitgeber-basierten Strategien, Prozessen und Vorurteilen parallel zur persönlichen Beratung an.
17. Zweitens rührt der Mehrwert aus der Erkundung bzw. weiteren Strukturierung relativ neuer Interventionsbereiche her. Beim Kampf gegen Diskriminierung aufgrund der Herkunft lag der Mehrwert in den bereits erwähnten ganzheitlichen Strategien sowie der Einführung von entsprechenden Instrumenten („social Tools“) (Selbstanalyse, Verhaltensregeln) bei Arbeitgebern in einem Kontext, in dem die rechtlichen Pflichten (Gesetze zur Chancengleichheit) bereits die Grundlage bildeten. Ein anderes Beispiel für den themenbezogenen Mehrwert ist der in der Sozialwirtschaft angenommene globale Ansatz. Der häufig als bloßes Mittel zur Wiedereingliederung von gefährdeten Menschen betrachtete Ansatz wurde durch EQUAL im Sinne einer alternativen Organisation der Wirtschaftsaktivitäten zu einem eigenständigen Wirtschaftsbereich. Damit trägt er als ein alternativer Ansatz nicht nur zur Beschäftigung an sich sondern auch zur wirtschaftlichen Entwicklung im Ganzen bei.

18. Schließlich ergibt sich, im Vergleich zu anderen Programmen zur Arbeitsmarktintegration, auch ein Mehrwert aus der EQUAL-Architektur an sich, und dies insbesondere durch die Idee, die Aktionen zu staffeln, und namentlich auch die Einführung einer ‚Vorbereitungsphase‘ (Aktion 1). Das Erfordernis, von Anbeginn oder im Verlauf der Zeit Partnerschaften mit ‚allen maßgeblichen Akteuren‘ zu gründen, durch den (anhaltenden) Lernprozess in Bezug auf experimentelle und Projektmanagementmethoden angefangen bei ersten Recherchen und Diagnosen bis hin zu Monitoring und Selbstevaluierung und durch die vielfältigen Strategien und Vorkehrungen, die zur Nutzung der Ergebnisse („Wertsteigerung“) und zum ‚vertikalen Mainstreaming‘³ eingeführt wurden, selbst wenn diese erst an ihrem Anfang stehen.

Gute und innovative Praktiken mit Mainstreaming-Potential für das ESF-, die EBS und dem Prozess zur sozialen Integration

19. Die bei EQUAL angewendeten guten Praktiken sollten sich nicht allein auf Projektergebnisse beschränken, sondern auch Programmstrategien, -Strukturen und -Management einschließen. So hatte man insbesondere auf europäischer Ebene ursprünglich versucht, die Umsetzung, Vernetzung und das Mainstreaming sowohl in einem thematischen als auch organisatorischen Bezug als Kern der Umsetzung der Grundprinzipien zu fördern. Es ist offensichtlich, dass die Rolle der Europäischen Kommission nicht nur die eines Sekretariats oder einer ‚Plattform‘ für Mitgliedstaaten umfasste, denn die Kommission war auch Richtungsweiserin und nicht Koordinatorin in einem Vakuum. Ein zweiter Erfolg des Programm-Managements, von dem gelernt werden kann, bestand in der Bedeutung, die den Halbzeitevaluierungsberichten in den Mitgliedstaaten verliehen wurde.
20. In Bezug auf ‚gute und innovative Praktiken‘ auf Projektebene haben wir Praktiken ausgewählt, die von den nationalen Evaluatoren als innovativ befunden wurden und die, wenn möglich, in den Mitgliedstaaten bereits erste Wirkungen gezeigt haben. Zudem suchten wir nach Praktiken, die allgemeine Ergebnisse von EQUAL veranschaulichen und die für die Integrierten Leitlinien und den Prozess der sozialen Integration maßgeblich sein könnten. Dazu wurden Ergebnisse und Veranschaulichungen für jede maßgebliche ‚Integrierte Leitlinie‘ sowie für den Prozess zur sozialen Eingliederung und andere europäische Strategien sowie Programme angeführt: siehe unten, Abschnitte 117-123.
21. Es ist noch immer zu früh, die Bereiche in denen gute Praktiken auf europäischer Ebene umgesetzt werden, nennen zu können. Das Mainstreaming auf europäischer Ebene hat sich bisher hauptsächlich auf die Einführung von EQUAL-Prinzipien in die Gestaltung der ESF-Programme für 2007-2013 beschränkt, mit denen den Mitgliedstaaten maßgebliche Unterstützung gewährt wurde, um deren Auswahl zur Organisierung der Prinzipien zu beleben. In Bezug auf die Umsetzung der aus EQUAL auf europäischer Ebene gezogenen Lehren (wie beispielsweise die unten stehenden Abschnitte 117-123) sind die Mechanismen zum Mainstreaming bereits etabliert (siehe unten, Abschnitte 102-114 sowie unsere Empfehlungen), wobei deren Wirkungen mittelfristig nachzuprüfen sind. Dennoch ist zu bedauern, dass keine Mechanismen für die Nutzung der Erfahrungen und Erkenntnisse aus EQUAL für die Revidierung der Europäischen Beschäftigungsstrategie entwickelt wurden, und was erschwerend hinzukommt, dass scheinbar keine Maßnahmen in dieser Richtung getroffen werden.

SCHLÜSSELERGEBNISSE DER EVALUIERUNGSAUFGABEN

Angemessenheit der Strategien

22. Die PGI-Prioritäten wurden in R1 mit unterschiedlichem Grad an Spezifizierung beschrieben. Dennoch hat eine Analyse der EP-Aktivitäten *a posteriori* einen Trend zu Homogenität in den Aktionen über alle Themen hinweg ergeben und in einigen Fällen auch eine sehr vage Eingrenzung auf die Zielgruppen, was wohl auf dem Mangel genauer Beschreibungen auf PGI-Ebene und

³ Siehe Definition in Abschnitt 91

vor allem auf die EQUAL-Leitlinien selbst zurückzuführen ist, da diese eher die Unterstützung des Arbeitsmarktes über alle Themenbereiche in den Vordergrund stellten.

23. In neun PGI wurden sieben oder mehr aus insgesamt neun Themenbereichen ausgewählt. In vier PGI wurden sechs Themenbereiche ausgewählt. Und in den anderen PGI, einschließlich aller neuer Mitgliedstaaten mit Ausnahme von Tschechien, wurden ein oder weniger Themenbereiche je (früherer) Säule der europäischen Beschäftigungspolitik gewählt. Die Wahl eines spezifischen oder breiter angelegten Programms scheint eine strategische Entscheidung mit bedeutenden Konsequenzen für die Wirksamkeit der Programme zu sein, insbesondere in Bezug auf das Mainstreaming, da die Bemühungen bei Vorhandensein von weniger Themenbereichen auf die Mobilisierung einer kleineren Zahl von potentiellen Nutzern konzentriert werden können.
24. PGI-Strategien einschließlich jener in den neuen Mitgliedstaaten in R2 wurden von den nationalen Evaluatoren im Allgemeinen als angemessen befunden. Die Übereinstimmung und Komplementarität der EQUAL-Prioritäten hinsichtlich der staatlichen Beschäftigungspolitik und Politik der sozialen Integration wurden in R2 in den bisherigen Mitgliedstaaten verbessert, wobei die externe Kohärenz von EQUAL gestärkt wurde.
25. Die PGI werden im Allgemeinen als in ihren Hauptausrichtungen nach wie vor gültig betrachtet. Der Hauptgrund für die anhaltende Relevanz ist, dass EQUAL versucht, strukturelle Ungleichmäßigkeiten zu beheben, die unabhängig von der Konjunktur vorliegen. Dennoch stellten die nationalen Evaluatoren Mängel in R1 in einigen Mitgliedstaaten heraus, die (a) konkrete Gruppen, die nicht angemessen von EQUAL angesprochen wurden, und (b) einen Spezifizierungsmangel der Themenbereiche betrafen. Dementsprechend befürwortete man Anpassungen für Runde 2 (R2). Zudem bestand ein allgemeiner Mangel an Initiativen, die sich der Qualität der Beschäftigungsbedingungen annahmen, während die Ungleichheit bei der Beschäftigung, beispielsweise von Immigranten, in einigen Mitgliedstaaten ein wesentlich größeres Problem als der Zugang zum Arbeitsmarkt darstellt.
26. Obwohl die nationalen Evaluatoren im Allgemeinen für R1 einen guten Grad der Übereinstimmung zwischen den PGI-Prioritäten und den EP-Zielsetzungen festgestellt haben, wurden einige dieser nationalen Evaluatoren auch auf eine übermäßige Konzentrierung auf die Unterstützung zum Zugang zum Arbeitsmarkt und folglich auf einen Mangel der Bemühungen hinsichtlich der Arbeitnehmer aufmerksam. In den neuen MS wurde ein hoher Grad an Übereinstimmung zwischen PGI- und EP-Prioritäten gefunden, obwohl dies in den meisten Fällen auf eher allgemeinen Einschätzungen basierte. Die Verteilung der gewählten EP entspricht in den meisten NMS weitgehend der Verteilung des geplanten Budgets.
27. In R1 herrschten geographische EP vor, wobei die EP-Strategien in starkem Maße auf den lokalen Kontext abgestimmt waren. Dennoch bedeutet dies nicht, dass man versucht hatte, geographische Ungleichgewichte zu beheben. In den neuen MS ist der Anteil geographischer EP vergleichsweise geringer. In sechs von zehn neuen MS besteht eine Mehrheit an sektoralen EP. Zusätzlich hat der geringe Umfang der Programme die Möglichkeit zur Auswahl von EP eingeschränkt, die sich auf abgelegene oder benachteiligte Gebiete konzentrieren.
28. Die Zahl der gewählten EP hat sich in den bestehenden MS zwischen R1 und R2 durchschnittlich um 21 % erhöht, ist in einigen MS jedoch gesunken. Die in den NMS gewählten EP entsprechen 19 % aller EP in R2.
29. Die in R2 eingeführten Änderungen waren auf die Verbesserung der Definition und der Spezifizierung der bestehenden Prioritäten ausgerichtet. Eine ausgeglichene Verteilung der EP in den unterschiedlichen Themenbereichen wurde ebenfalls beobachtet. In den meisten MS wurden die PGI demzufolge nachgeprüft und sehr genau auf Grundlage der in R1 gezogenen Lehren sowie der Änderungen in der staatlichen Politik angepasst.
30. In vielen MS wurden die Zielgruppen detaillierter definiert. Die teilweise Umorientierung der Themenbereiche hin zu speziellen Zielgruppen - ein in den EQUAL-Leitlinien ursprünglich nicht befürworteter Ansatz - stellte nun in den bisherigen MS der vorherrschende Ansatz dar und herrscht im Allgemeinen in den neuen MS vor. Es gibt einige Anhaltspunkte, die dafür sprechen,

dass die Innovationen auf die Weise fokussierter sind und sicherlich auch deutlicher sichtbar werden. Dennoch kann dies auch zu einer Dominanz angebotsseitiger Ansätze zum Nachteil solcher Initiativen beitragen, die sich mit strukturellen Faktoren der Diskriminierung auf der Nachfrage-seite des Arbeitsmarktes befassen.

Management- und Umsetzungssysteme

31. Insgesamt wurden die Management- und Umsetzungssysteme mit der Zeit verbessert und sind jetzt effizienter und von besserer Qualität.
32. EQUAL wurde je nach Grad der Dezentralisierung von Beschäftigungspolitik innerhalb der Mitgliedstaaten unterschiedlich umgesetzt. In Belgien und Großbritannien haben die regionalen Behörden ihre eigenen PGI ins Leben gerufen; in Frankreich und jetzt auch in Italien wird EQUAL im Rahmen der Territorialisierung umgesetzt und in einer Reihe von MS waren regionale Behörden am Monitoring sowie am Auswahlverfahren beteiligt. Die enge Mitarbeit von Akteuren auf regionaler Ebene am Programm-Management hat die regionale Bedeutung von EQUAL begünstigt. Dennoch kann dies auch Interessenkonflikte zur Folge haben, wenn die in den Auswahl Ausschüssen vertretenen Institutionen ebenfalls in die Projekte eingebunden sind (dies gilt auch für andere Akteure). Die Beteiligung von regionalen Akteuren in den Auswahl Ausschüssen ist u. U. ebenfalls dafür verantwortlich, dass in manchen Fällen mehr EP als geplant ausgewählt wurden.
33. In Bezug auf Partnerschaft und „Governance“ durch mehrere Interessengruppen sind für die Konzipierung und das Management des Programms eine Reihe von Regierungsstellen oder öffentliche Institutionen systematisch in die Begleitausschüsse (BA) eingebunden und waren zuweilen an der Entwurfslegung von PGI beteiligt. Dennoch sollte der Rolle der BA keine übertriebene Bedeutung zugemessen werden, da diese in einigen Fällen seit Beginn des Programms eher selten zusammengekommen sind. Sozialpartner waren systematisch beteiligt und haben wahrscheinlich einen größeren Beitrag in jenen MS geleistet, in denen sie aktive Interessenvertreter der Beschäftigungspolitik sind.
34. In R1 haben alle Nationalen Koordinierungsstellen Informationsaufgaben erfüllt und Bewerber beraten, sowie den Entwicklungspartnerschaften (EP) nach deren Auswahl Hilfestellungen gegeben, und sie bieten den Verwaltungsbehörden Unterstützung. Der grundlegende Unterschied zwischen den Nationalen Koordinierungsstellen lag in deren Rolle beim Auswahlverfahren. Die Meinungen (z. B. der nationalen Evaluatoren) hinsichtlich der Relevanz der Beteiligung von Mitarbeitern der Nationalen Koordinierungsstellen am Auswahlverfahren sind gespalten. Obwohl Mitarbeiter der Nationalen Koordinierungsstellen über Kenntnisse über die Bewerber verfügen die andere am Auswahlverfahren beteiligte Akteure nicht haben können, sind sie zugleich genau deswegen sowohl Richter als auch Partei
35. Die Integration von Nationalen Koordinierungsstellen in dasselbe Ministerium bzw. Amt, in dem auch die Verwaltungsbehörde verortet ist, hat die Zusammenarbeit zwischen beiden erleichtert, obwohl dies keine Garantie für gute Kommunikation ist. Die Evaluatoren stellten durchaus auch Koordinationsprobleme zwischen Nationalen Koordinierungsstellen und Verwaltungsbehörden heraus. Diese lassen sich, namentlich in den neuen MS, durch Personalprobleme erklären (Unterbesetzung, unerfahrene Mitarbeiter).
36. Als Zielsetzung in der *Vorbereitungsphase (Aktion 1)* galt es, die Arbeitsprogramme zu verbessern und die Partnerschaften weiterzuentwickeln. Diese Phase hat sich für die Etablierung einer soliden Umsetzungsgrundlage als besonders wichtig erwiesen.
37. In einigen MS wurde Aktion 1 während R1 zur Konsolidierung von ausgewählten Partnerschaften genutzt, während sie in anderen MS als Phase zur Vorbereitung von EP für das Auswahlverfahren zur Weiterführung in Aktion 2 genutzt wurde. Obwohl es rigoroser schien, die Möglichkeit des Ausschlusses von EP zum Ende von Aktion 1 beizubehalten, verursachte dieses Vorgehen in der Praxis zahlreiche Probleme insbesondere im Hinblick auf die Vorbereitung der Transnationalität. Es scheint vernünftiger, diese Möglichkeit wie beispielsweise in Litauen in R2 offen zu halten, dann jedoch als Ausnahmefall.

38. In R1 kamen unterschiedliche Herangehensweisen zur Definition und Gewichtung von Auswahlkriterien zum Tragen: In einigen MS spielte die Verteilung von EP in Abhängigkeit von den geplanten Budgets nach Thema und politischen Kriterien eine große Rolle; in anderen wiederum standen technische Kriterien im Vordergrund. Infolgedessen schwankte die Auswahlquote zwischen den einzelnen MS und Themen zwischen 10 % und 100 %. Beide Strategien sind jedoch von Bedeutung: Das Einhalten der streng bemessenen, zugewiesenen Budgets gewinnt an Bedeutung, wenn neue Bereiche erkundet und geringe Bewerberzahlen erwartet werden – die Auswahl auf der Grundlage von der Bewerbungsqualität führt dazu, dass es zu diesen speziellen Prioritäten weniger Projekte gibt. In diesen Fällen ist es u. U. dienlicher, die EP in ihrer geplanten Zahl auszuwählen und die Bemühungen auf die Unterstützung der EP bei der Umsetzung ihrer Projekte zu konzentrieren. Umgekehrt scheint die Prüfung hauptsächlich auf der Grundlage der technischen Qualität von Angeboten angemessener, wenn die für das PGI gewählten Prioritäten nicht neu sind und es wahrscheinlich ist, dass sich eine Vielzahl von Bewerbern melden werden.
39. *Die Umsetzungsphase (Aktion 2)* war die Phase der Umsetzung von EP-Arbeitsprogrammen und erstreckte sich in R1 über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren. Während dieser Phase standen die Nationalen Koordinierungsstellen den EP beratend zu Seite, insbesondere hinsichtlich administrativer Fragen, überwachten die EP-Aktivitäten und übernahmen hierfür das Monitoring und organisierten Kommunikationsaktivitäten. Die Evaluatoren beurteilten die Programmberatung äußerst unterschiedlich. Eine Hauptquelle der Unzufriedenheit seitens der EP lag in den deutlichen administrativen Belastungen und Problemen aufgrund von Zahlungsverzögerungen. Die Evaluatoren haben sich sowohl in R1 als auch in R2 (NMS) für die Stärkung der technischen Hilfestellung gegenüber den EP ausgesprochen.
40. In den meisten MS wurden die Budgets für die *Umsetzung der Arbeitsprogramme* als realistisch und angemessen bewertet. Dennoch wurden in R1 auch Umsetzungsschwierigkeiten festgestellt, die dann zu Verzögerungen führten.
41. *Die Phase des Transfers in Politik und Praxis (Aktion 3)* widmete sich der Organisation von Netzwerkarbeit, Verbreitung von guten Praktiken und Aktivitäten zum Mainstreaming und wurde durch drei Hauptmechanismen realisiert:
- Individuelle Aktion-3-Budgets, die von den EP in deren Vereinbarungen über die Entwicklungspartnerschaft gemeinsam mit den Aktion-2-Budgets berücksichtigt wurden: Alle EP können demnach von einem Aktion-3-Budget profitieren.
 - Individuelle oder kollektive Aktion-3-Budgets sind über eine Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen zugänglich: Nicht alle EP sollten diese Art der Finanzierung erhalten.
 - Aktion-3-Budgets werden als eine Option allen EP zugänglich gemacht, die einen Antrag einreichen.
42. Verschiedene Änderungen wurden in die Programmumsetzung in R2 übernommen, die die Qualität der Umsetzung bzw. der Resultate voraussichtlich verbessern werden. Das Vermögen der Programmakteure, aus den nationalen Evaluierungsberichten zu lernen und deren Empfehlungen aufzugreifen, war gewöhnlich ausgeprägt. Unter den meisten deutlichen Änderungen haben wir Folgendes feststellen können:
- Bessere Flexibilität jeder Aktion, deren zeitliche Planung und die Zuweisung von Budgets zu jeder Aktion;
 - Eine deutlichere Definition der Rollen der Nationalen Koordinierungsstellen;
 - Eine qualitativ bessere Beratung und ein besseres Monitoring;
 - Verbesserungen in der Startphase (Ausschreibung für die 2. Runde), die zu einer höheren Zahl an und einer besseren Qualität der Bewerbungen geführt haben;
 - Anpassungen im Auswahlverfahren, bei denen beispielsweise der Innovation und dem Mainstreaming in den Auswahlkriterien mehr Bedeutung zugemessen wird.
43. Hinsichtlich der neuen MS wurde die Nützlichkeit der Vorbereitungsphase hervorgehoben, wobei die Beratung durch Nationalen Koordinierungsstellen während der Vorbereitungsphase in manchen Fällen sehr beachtlich war (Schulungsveranstaltungen, Seminare, Beratungen).

44. Das Auswahlverfahren wurde in den NMS ebenfalls positiv bewertet, obwohl die nationalen Evaluatoren in manchen Fällen auch auf die schlechte Qualität der Bewerbungen hinwiesen, was in einigen neuen MS zu sehr niedrigen Auswahlquoten führte.
45. Management und Monitoring sind in den neuen MS auf EP-Ebene gegenwärtig sehr durch rein finanzielle Gesichtspunkte beschränkt, aufgrund äußerst schwerfälliger administrative Verfahren, Zahlungsverzögerungen, das komplexe Verfahren zur Prüfung der Anspruchsberechtigung und niedrige Vorauszahlungen. In Tschechien bildeten die EP einen *Endbegünstigtenrat*, um gemeinsam Zahlungen zu fordern und Lösungen zur Vermeidung von zukünftigen Zahlungsverzögerungen zu finden.

Wirksamkeit und Mehrwert der Partnerschafts- und Empowerment-Prinzipien

46. Die Umsetzung des Prinzips für Partnerschaften und zur Stärkung der Handlungskompetenz, das als Mechanismus zum Zusammenschluss verschiedener, maßgeblicher Akteure zur Lösung von Problemen und zur Zusammenarbeit in Richtung gemeinsamer Ziele verstanden wird, war wahrscheinlich einer der größten Erfolge von EQUAL. Es wurde zu einer notwendigen (jedoch nicht ausreichenden) Bedingung, um den Zugang sowohl für ‚Zielgruppen‘ als auch, zu einem geringeren Umfang, für die Entscheidungsträger insgesamt zu erleichtern.
47. *Die Konzipierung von Partnerschaften scheint entscheidend.* Erfolgreiche Partnerschaften binden *alle strategischen Partner*⁴ ein (was die Nachhaltigkeit fördert), streben nach einer frühzeitigen Beteiligung von ko-finanzierenden Organisationen und unterstützen *die konkrete und aktive Beteiligung von Partnern*, einschließlich der Vertreter von Zielgruppen.
48. *Die Struktur der Partnerschaft* auf Grundlage einer gemeinsamen Darstellung aller maßgeblichen Interessenvertreter ist wichtig für die externe Glaubwürdigkeit sowie das Mainstreaming. Die auf den Fähigkeiten und dem Fachwissen eines jeden Partners basierende Partnerschaftsstruktur erleichtert die gemeinsame Arbeit in größerem Rahmen.
49. *Die Schwierigkeit, das Interesse von Unternehmen* als Partner für die EP zu gewinnen, wurde sehr oft mit der Tatsache erklärt, dass Unternehmen von den administrativen Anforderungen abgeschreckt werden. Für Unternehmen ist es jedoch auch schwer, die Beteiligung über den gesamten Zeitraum einer EP hinweg zu gewährleisten. Daher stellen der Erwerb der ‚richtigen Kompetenzen‘ und das Einbeziehen von Interessenvertretern zum rechten Zeitpunkt einen Erfolgsfaktor zur Umsetzung der Partnerschaft dar.
50. *Die Frage hinsichtlich der optimalen Größe der EP* wird noch immer diskutiert. Einige Verwaltungsbehörden empfehlen nun beschränkte Partnerschaften, die als reaktiver, leichter zu verwalten und somit als effizienter erachtet werden. Andere wiederum empfehlen weit gefasste Partnerschaften, da dies das Mainstreaming-Potential und die Nachhaltigkeit erhöht. Auf jeden Fall ist zu sagen, dass die EP in R2 mit einem durchschnittlichen Anteil von 7,5 Partnern (alle MS) kleiner als die EP in R1 mit einer durchschnittlichen Anzahl von 10,4 Partnern sind. In den neuen MS liegt die durchschnittliche Größe bei sechs Partnern.
51. *Erfolgreiche Partnerschaften haben mit der Zeit ein Gleichgewicht zwischen ‚Stabilität‘ und ‚Flexibilität‘ herstellen können:* Flexibilität im Sinne einer flexiblen Mobilisierung von Partnern in unterschiedlichen Phasen der gesamten EP-Dauer, ist erforderlich, um die Kapazitäten und die Aktivitäten auf reaktive Weise anzupassen, während die Stabilität einer Kerngruppe aus Partnern wichtig ist, um die Ausrichtung der Handlungen beizubehalten und die Glaubwürdigkeit in der Mainstreaming-Phase zu gewährleisten.
52. Auf EP-Ebene wurden zahlreiche *Mechanismen zur Entscheidungsfindung* eingesetzt: Die zentralisierte Entscheidungsfindung scheint wirksamer gewesen zu sein (vorausgesetzt, dass angemessene Mechanismen zur Beratung und zum Aufbau von Handlungskompetenz („capacity building“) angewendet wurden) als ausschließlich partizipative Mechanismen, die mitunter langsamer

⁴ Strategische Partner sind Mitglieder, die nicht aktiv in die Arbeit der EP eingebunden sind, die jedoch eine Rolle beim Mainstreaming spielen.

und schwerfälliger arbeiten. Allerdings werden *die täglich Entscheidungen eher von den die für die Projekte der Entwicklungspartnerschaften verantwortlichen Arbeitsgruppen getroffen als von Mitgliederversammlungen* oder Lenkungs-/Begleitausschüsse.

53. Insbesondere kleinere Organisationen konnten die entsprechenden *Fähigkeiten bzw. das Handlungsvermögen* („*capacity building*“) entwickeln, was die Wirksamkeit des Empowerment beweist. Einige Evaluatoren stellten fest, dass große EP als *Plattformen für das Capacity Building und das ‚soziale Lernen‘* fungierten. Dennoch wurde das „Capacity Building“ in kleinen Organisationen durch finanzielle Schwierigkeiten erschwert, d. h. sie hat sich bei kleinen Partnerschaften als weniger praktikabel erwiesen.
54. *Die Qualität des Projektmanagements*, insbesondere in Bezug auf das Erstellen von angemessenen Diagnosen zu Beginn sowie begleitendes Monitoring und Evaluierung, hat sich im Laufe der Zeit in allen MS verbessert, wobei die Selbstevaluierung und -monitoring nach wie vor weiter gestärkt werden müssen, da es für EP in R1 in diesem Stadium noch immer schwierig ist, zu erklären, was genau sie erreicht haben.
55. *Die methodologische Hilfestellung und Koordinierung durch die Nationalen Koordinierungsstellen* (durch entsprechende Instrumente, Schulung, Beratung und Besuche) hat aktiv zur Verbesserung der Projekt- und Projektleitungsqualität beigetragen. Die angemessene Stellenbesetzung und Schulung der Mitarbeiter der Nationalen Koordinierungsstellen ist daher von großer Bedeutung und sollte entsprechend berücksichtigt werden.
56. Insgesamt hat die Umsetzung des Partnerschaftsprinzips in EQUAL einen entscheidenden Beitrag zum Mehrwert der Initiative geleistet: *Dies trug bei Fortschritte beim Abbau von Ungleichheit und Diskriminierung zu erzielen. Und sie leistete auch einen Beitrag zur Innovation*, insbesondere sind Wege der Zusammenarbeit zuweilen tiefgreifend verändert worden und ein Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Partnern hat stattgefunden. *Sie trug auch zum Transfer und Mainstreaming bei*, insbesondere, da es den Partnern ermöglichte mit gemeinsamer Stimme in wichtigen politischen Bereichen aufzutreten und damit das Vermögen verliehen wurde, Einfluss auf die Politik zu nehmen.

Wirksamkeit und Mehrwert des Innovationsprinzips

57. Innovation stellt den *Sinn und Zweck* von EQUAL dar. Die Initiative wurde als eine ‚Entwicklungswerkstatt‘ konzipiert, die neue Methoden für die Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt entwickelt und verbreitet.
58. Die EP hatten zu Beginn von R1 zuweilen damit zu kämpfen, überhaupt zu verstehen, wie sie zur Einhaltung des Prinzips vorzugehen hatten. Im Laufe der Zeit hat jedoch das *Bewusstsein über die Innovation als Experimentieren*, mit anderen Worten als ein Konzept, das als Leitlinie zu Projektmanagement und entsprechenden Verfahren fungieren soll, zugenommen. Die Experimentierdynamik wurde in einigen MS dokumentiert, in denen das Monitoring der Projektergebnisse dazu führte, dass einige Projekte verworfen und andere neu geschaffen wurden.
59. Die Evaluatoren haben die Innovationen häufig als „inkremental“ eingestuft (Verbesserung früherer Praktiken), was teilweise damit zusammenhängt, dass EQUAL häufig dazu genutzt wurde, bestehende Programme neuen Zielgruppen zu öffnen. Angesichts dieses Zusammenhangs schien die Unterscheidung in den EQUAL-Leitlinien zwischen Prozess-, Ziel- und Kontextinnovationen für das analytische Verständnis von Innovation als nicht überaus durchführungsfähig oder nützlich, da die Prozessinnovation (neue Methoden) häufig auch mit Zielinnovation (neue Zielgruppe) und Kontextinnovation (Änderung der Rahmenbedingungen für diese Zielgruppen) einherging.
60. Trotz der vorherrschenden „inkrementalen“ Innovationen, waren *in einigen Themenbereichen die Innovationen grundlegender* : In wenigen MS wurde EQUAL als ein strategisches Instrument zur Erkundung oder weiteren Strukturierung der Interventionsbereiche eingesetzt, in denen entsprechende Gesetze noch nicht vorhanden waren bzw. in denen nur geringe praktische Erfahrung vorlag. Der mehr oder weniger neuartige Charakter der Themenbereiche war naturgemäß in den ein-

zelen Mitgliedstaaten unterschiedlich. Jedoch wurden vier von diesen als relativ neue Bereiche für die Weiterentwicklung von Politik/Praktiken hervorgehoben: der Kampf gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit (1B), die Sozialwirtschaft (2D), der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben (4G) und die Unterstützung von Asylbewerbern (5I). Im Gegensatz dazu haben einige Interventionsbereiche, wie zum Beispiel im Bereich der Aus- und Weiterbildung im Allgemeinen, weniger zu Innovationen angeregt.

61. Einige Evaluatoren analysierten die *Qualität der verwirklichten Innovation* systematisch anhand verschiedener Methoden und Kriterien. Dennoch fand man zum Teil gleiche Ergebnisse. So haben, wie erwartet, nur wenige Aktivitäten oder EP Innovationen mit deutlichem Mehrwert, Relevanz, Nachhaltigkeit bzw. Möglichkeiten zum Mainstreaming hervorgebracht. Dies ist zu einem gewissen Grad experimentellen Programme inhärent. Dennoch kann dies auch aufgrund eines sogenannten ‚Trivialisierungseffekts‘ eingetreten sein, der auf die auf das gesamte Programm ausgeweitete ‚Verpflichtung zur Innovation‘ zurückgeführt werden könnte.
62. Die von den nationalen Evaluatoren ausgewiesenen *Hauptinnovationsbereiche* umfassen u. a.:
 - Umfangreiche, integrierte Strategien, die gleichzeitig auf die Nachfrage- und Angebotsseite des Arbeitsmarktes abzielen und mit denen bestrebt wird, sich zum Kampf gegen Diskriminierung auf neue ‚Multiplikatoren‘ zu stützen – u. a. gewählte politische Entscheidungsträger, Sozialarbeiter, Personen in den Medien usw.- und die gleichzeitig gegen die Diskriminierung in verschiedenen Kontexten arbeiten (das Bildungssystem, der Arbeitsplatz, Sozialeinrichtungen, die öffentliche Meinung im Allgemeinen).
 - Den vorausgehenden Phasen der Unterstützung und Folgeaktivitäten wurde sowohl bei Unterstützungsprogrammen für die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt als auch für Unternehmensgründungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt (sobald eine Person beschäftigt war oder Firmengründer oder selbständig wurde).
 - Eine Vielzahl von EQUAL-Initiativen versuchten Sektoren, wie zum Beispiel die Bereiche Sozialwirtschaft und Pflege, zu professionalisieren und zu strukturieren sowie die Einrichtungen auszustatten.
 - Schließlich konnten viele Innovationen im Zusammenhang mit der erhöhten Handlungskompetenz der Institutionen und der Betreuungszentren und der verbesserten Methodiken, um auch hochgradig marginalisierten Randgruppen oder Gruppen helfen zu können, die unter verschiedenen Formen der Diskriminierung leiden, generiert werden. .
63. Folgende *Faktoren haben die Generierung von Innovation begünstigt*,:
 - Einige Evaluatoren argumentierten, dass auf eine Zielgruppe ausgerichtete EP mit Partnern, die aufgrund deren ergänzendem Wissen über die Zielgruppe(n) ausgewählt wurden, eher zur Innovation hervorbringen, da sie fokussiertere Ansätze verfolgen als beispielsweise, breitgestreckte, territoriale Partnerschaften, die auf eine Reihe verschiedener Zielgruppen abzielen. Allerdings sind weitere Analysen erforderlich, um diese Feststellung verallgemeinern zu können.
 - Viele Evaluatoren haben den positiven Beitrag des Partnerschaftsprinzips zur Innovationsentwicklung unterstrichen. Dennoch haben einige auch festgestellt, dass das Partnerschaftsprinzip als ein begünstigender jedoch keineswegs ausreichender Faktor betrachtet werden sollte.
64. Es wurde festgestellt, dass die Grenzen der Innovationsfähigkeit darin lagen, dass EP nicht ausreichend für die Anwendung der Experimentmethoden, insbesondere hinsichtlich anfänglichen Diagnosen, Monitoring und Selbstevaluierung, vorbereitet waren. Jedoch wurden auch strukturelle Grenzen der EQUAL-Initiative angegeben: so sind der enge Zeitrahmen zur Projektumsetzung sowie der Mangel an weiteren Finanzierungsperspektiven erklärende Faktoren für die Art der entwickelten Innovationen, wie die Verbesserung bestehender Praktiken anstatt dem Testen neuer Praktiken insbesondere bei EP, die sich sehr gefährdeten Gruppen widmeten.

Wirksamkeit und Mehrwert des Transnationalitätsprinzips

65. Das *erwartete Hauptergebnis der Transnationalität* war eine Generierung von Mehrwert bezüglich der EP-Aktionen. Zudem sollte der Beitrag der Transnationalität auch zur Weiterentwicklung

der europäischen und nationalen Politik beitragen. Eine Hauptschlussfolgerung ist, dass die EP zwar von dem Lerneffekt durch die TN Partnerschaft durchaus Nutzen ziehen, der generierte Mehrwert jedoch eher ungleichmäßig war.

66. *Die gemeinsame europäische Datenbank (European Common DataBase – GEDB) hat sich als wirksames und zweckdienliches Mittel zur Suche nach Partnern erwiesen.* Dennoch stellt die Nutzung der GEDB nur einen ersten Schritt bei der Suche des ‚richtigen Partners‘ dar: Man erkannte, dass direkte Kommunikation und tiefgründige Gespräche notwendig waren, zu entscheiden, ob ein potentieller Partner ‚geeignet‘ war oder nicht.
67. Zudem wurden auch *andere Kanäle* für die Suche nach potentiellen Partnern genutzt. Diese umfassten das Zurückgreifen auf frühere Kontakte oder die Beauftragung von externen Beratern. Der letztgenannte Kanal erwies sich als wirksam, um transnationale Partnerschaften zu gründen, wenn ausreichende Verhandlungen mit EP-Partnern zu den zahlreichen Aspekten eines Entwurfs zur Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit gewährleistet werden konnten. Die Organisation von Seminaren und Konferenzen zwischen den Verwaltungsbehörden und Nationalen Koordinierungsstellen auf europäischer Ebene erwies sich ebenfalls als hilfreich für die Unterstützung der Partnersuche.
68. EP wurden ermutigt, transnationale Partnerschaften mit EP einzugehen, die im selben Themenbereich arbeiteten. In R1 gab es etwas mehr multi-thematische als auf nur ein Themenbereich ausgerichtete transnationale Partnerschaften. Dies lag teilweise an dem Umstand, dass die Arten der mit jeder thematischen Priorität geförderten Aktion zuweilen stark zwischen den einzelnen MS abwichen.
69. Die EP wurden ermutigt, transnationale Partnerschaften in allen Teilen der EU einzugehen. Dennoch war die Zusammenarbeit der meisten MS mit zwei oder drei anderen MS deutlich ausgeprägt. In R2 sind einige bisherige MS in Partnerschaften mit EP aus den neuen MS ‚überrepräsentiert‘. EP aus den neuen MS waren aufgrund von Ähnlichkeiten hinsichtlich Sprache und einem gemeinsamen historischen Hintergrund ebenso an Partnern anderer neuer MS interessiert.
70. Im Zuge unserer Untersuchungen vor Ort haben wir festgestellt, dass *Erfolgsfaktoren* bei der Bildung einer transnationalen Partnerschaft u. a. Folgende umfassten: (a) die Wahl von Partnern, die sich mit den gleichen Fragen bzw. ähnlichen Zielgruppen befassten und vergleichbare transnationale Budgets nutzten; (b) die Gewährleistung, dass eine Kongruenz oder Komplementarität von Interessen und Zielsetzungen bestand; (c) der Entwurf eines detaillierten Arbeitsplans und die Einbeziehung aller Partner bei dieser Aufgabe; (d) das Bewusstsein, dass der Aufbau von Transnationalität Zeit erfordert.
71. Für die EP erwies sich die Vorbereitung der Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit aufgrund der inhärenten Schwierigkeit mit häufig unbekanntem, ausländischen Partnern Übereinkünfte zu erzielen, sowie aufgrund einiger konkreter Aspekte hinsichtlich des von EQUAL vorgegebenen Rahmens für die Transnationalität in R1 (Unterschiede zwischen den Zeitplänen der einzelnen MS, zwischen dem thematischen Inhalt der Programmprioritäten, zwischen den Budgetrahmen usw.) als ein recht komplexer Prozess in R1. Entwürfe für Vereinbarungen über transnationale Zusammenarbeit in R2 konnten dank der von EP in R1 bereits gemachten Erfahrungen schneller verfasst werden. Gleichwohl blieb die Qualität ungleichmäßig.
72. Während R1 erwies sich der Prozess der *Validierung* der Vereinbarungen über die transnationale Zusammenarbeit durch die Verwaltungsbehörden als schwierig und lang: Trotz der gemeinsamen, vereinbarten Kriterien für die Validierung von Vereinbarungen über die transnationale Zusammenarbeit waren sich Verwaltungsbehörden bzw. Nationale Koordinierungsstellen nicht immer über den Umfang der erforderlichen Mindestkriterien und den Inhalten in den verschiedenen Abschnitten der Vereinigung einig. Der Validierungsprozess war in R2 dank des allseitigen Interesses, die Validierung nicht zu verzögern und die transnationale Zusammenarbeit nicht zu behindern, weniger lang. Deshalb muss die Hilfestellung während der Umsetzungsphase der transnationalen Partnerschaften in R2 noch gestärkt werden, da die Validierung der Vereinbarungen über die transnationale Zusammenarbeit zuweilen zu nachsichtig vorgenommen wurde.

73. Welche Mechanismen auch immer für die die *Entscheidungsfindung auf der Ebene* der transnationalen Partnerschaften beschlossen wurden, tendierten sie zumindest formal dahin, die gleichberechtigte Beteiligung und Stimme aller transnationaler Partner bei der Lenkung der transnationalen Partnerschaft sicherzustellen. Zu den am häufigsten angewendeten Modellen zählen u. a. der Vorsitz nach dem Rotationsprinzip, durch Koordinierungstreffen ergänzt, oder der Vorsitz wurde von einem Partner übernommen und ein Lenkungsausschuss eingesetzt. In beiden Modellen werden die Entscheidungen gewöhnlich auf der Grundlage der Übereinstimmung getroffen.
74. Wir haben drei Hauptmodelle der *Arbeitsorganisation* in den transnationalen Partnerschaften feststellen können: (a) Arbeitsgruppen, die durch jeden Partner in dessen jeweiligem Kompetenzfeld geleitet wurden und alle Partner einbezogen: Im Prinzip begünstigt dieses Modell die maximale Zusammenarbeit, war jedoch wirtschaftlich kaum praktikabel. (b) Arbeitsgruppen, die durch jeden Partner in dessen jeweiligem Kompetenzfeld geleitet wurden und an denen sich andere Partner je nach Interessenslage beteiligen. Diese Organisationsweise erwies sich als durchaus effizient. (c) Aufteilung der Arbeit unter den einzelnen Partnern: Jeder Partner ist für ein spezielles Produkt bzw. Aktivität verantwortlich. Ein Risiko dieser Organisationsweise liegt darin, dass sie nur einen eingeschränkten Erfahrungsaustausch ermöglicht. Dennoch kann diese Arbeitsweise sehr wirksam sein, wenn die gemeinsamen Zielsetzungen klar definiert wurden, insbesondere, wenn die von jedem Partner entwickelten ‚Produkte‘ anschließend auf konstruktive Weise von den anderen Partnern kommentiert werden können.
75. Zwischen den durch die EP zugewiesenen Budgets bestanden *bedeutende Unterschiede* in Bezug auf die Transnationalität (zwischen 5 % und 15 %). Es ist erkennbar, dass Budgetunterscheide in R2 bei transnationalen Partnerschaften mit Beteiligung von EP aus neuen Mitgliedstaaten von besonderer Bedeutung sind und dass dies ein Hindernis in der Umsetzung der transnationalen Aktivitäten ist, da Partner mit niedrigeren Budgets sich nicht in vollem Umfang an den transnationalen Aktivitäten beteiligen können. Eine Art zur Lösung dieses Problems lag darin, große Veranstaltungen in dem Land mit dem niedrigsten Budget zu organisieren, um Reisekosten zu sparen.
76. Drei formale Hauptmodelle der *Selbstevaluierung* wurden festgestellt: (a) Ein externer Evaluator wird vertraglich mit der Evaluierung der gesamten transnationalen Partnerschaft beauftragt; (b) die Evaluierung der transnationalen Partnerschaft erfolgt intern; (c) die transnationalen Partner evaluieren die Transnationalität auf der Grundlage der Selbstevaluationen auf EP-Ebene. Die Kombination der Ebene der transnationalen Partnerschaft und der EP-Ebene zur Evaluierung ist besonders fruchtbar und übereinstimmend mit der Ausrichtung der Transnationalität in EQUAL. Dennoch zeigten unsere Fallstudien zu transnationalen Partnerschaften in R1, dass Selbstevaluierungsberichte sehr oft zum Ende des transnationalen Projekts erstellt wurden, was natürlich wenig hilfreich ist.
77. Viele transnationale Partnerschaften in R1 und R2 konzentrierten ihre Aktivitäten auf den *strukturierten Informations- und Erfahrungsaustausch*. Diese Art der Aktivität war, wenn sie sich im Verlauf der Zeit als beständig erwies, extrem erfolgreich, da sie zu einer Ausweitung des Aktivitätsrahmens der einzelnen Partner, zu besseren beruflichen Fähigkeiten und zum Transfer und der Einführung von Methoden geführt hat. Der Austausch von Mitarbeitern war im Allgemeinen ebenfalls Grund zur Zufriedenheit, sowohl für die Besucher als auch für die Gastgeber. Strukturierte Besuche boten die Gelegenheit, sich ein konkretes Bild über die beruflichen Praktiken der anderen zu machen und die eigenen in einem anderen Licht zu betrachten. Da das transnationale Projekt auf Grundlage nationaler Projekte entwickelt wird, war die gemeinsame Entwicklung weniger häufig und erwies sich als schwieriger.
78. Obwohl in der Anfangsphase großes Engagement hinsichtlich der transnationalen Zusammenarbeit wünschenswert ist, haben wir aufzeigen können, dass *die Motivation für die Umsetzung der Transnationalität* im Laufe der Zeit durchaus zunehmen kann, wenn sich ein konkreter Nutzen aus der transnationalen Arbeit ergibt.
79. Alle Nationalen Koordinierungsstellen stellen mindestens Folgendes sicher: (a) *Grundlegende kollektive Beratung*: Dies umfasst auch Leitfäden zur Transnationalität, Übersetzung oder Anpassung der EG-Richtlinien; Budgetberatung; Organisation von Seminaren in den EP. (b) *Individua-*

lisierte Unterstützung für die EP: Diese Art der Beratung wurde größtenteils in der Vorbereitungsphase gewährt. Jedoch war der Mangel an Personal in den Nationalen Koordinierungsstellen ein ernstes Problem in mehreren MS und insbesondere in den neuen MS.

80. Die auf *europäischer Ebene gewährte Beratung und Koordinierung* stellte sich in beiden Runden als nützlich heraus. Die Leitfäden und Handbücher zu Transnationalität wurden von den EP, Verwaltungsbehörden und Nationalen Koordinierungsstellen im Allgemeinen positiv aufgenommen. Die GEDB wurde als hilfreiches Tool zur Partnersuche angesehen, obwohl die Qualität und Zuverlässigkeit der Informationen in beiden Runden kritisiert wurde. Die Koordination zwischen den MS war in R2 intensiver, da festgestellt wurde, dass diese in R1 unzureichend war. Dazu wurde ein Netzwerk aus Transnationalitätskoordinatoren gegründet und eine Reihe von Seminaren und Konferenzen wurden veranstaltet, die von den Programmakteuren als sehr positiv eingestuft wurden.
81. Insgesamt stellte sich der *Mehrwert* der Transnationalität hauptsächlich aufgrund des Lernprozesses ein, den diese generiert hat. Der direkte Beitrag zur Innovation in inländischen Projekten wurde nicht regelmäßig dokumentiert, obwohl die Transnationalität nachweislich Einfluss auf die Qualität der EP-Aktivitäten hatte. Der strukturierte Erfahrungsaustausch sowie Studienbesuche und der Austausch von Personal/Begünstigten haben einen Lernprozess angeregt und ein Benchmarking erlaubt. Die Entwicklung ‚europäischer Produkte‘ durch gemeinsame Entwicklung war selten. Dennoch sollten die allgemeineren Vorteile der transnationalen Arbeit zur Förderung eines Gefühls der europäischen Zugehörigkeit, unserer Ansicht nach, nicht unterschätzt werden.

Wirksamkeit und Mehrwert des horizontalen Ansatzes zur Chancengleichheit

82. In EQUAL steht ‚Chancengleichheit für alle‘ als der gleichberechtigte Zugang aller diskriminierter Gruppen in jeden Themenbereich. Zudem bestimmten die EQUAL-Leitlinien: „Im Rahmen dieses horizontalen Ansatzes ist die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern Teil der Themenbereiche aller vier Säulen, ebenso wird sie überspezifische Maßnahmen innerhalb der vierten Säule angestrebt.“
83. Nur wenige MS haben ihre Programme ausdrücklich der ‚Chancengleichheit für alle‘ gewidmet.
84. Zwei MS haben die ‚Geschlechtergleichstellung‘ und ‚Diversity Mainstreaming‘ gefördert⁵. Die Überschneidungen dieser beiden Konzepte äußerten sich in einigen Schwierigkeiten für die EP.
85. EP neigten dazu, sich auf spezielle diskriminierte oder benachteiligte Gruppen zu konzentrieren, obwohl dies von den Themen abhängig war. So ist es beispielsweise wahrscheinlicher, dass Thema 1A (besserer Zugang zum und Rückkehr auf den Arbeitsmarkt) mehr verschiedene Zielgruppen als andere Themenbereiche berücksichtigt. Wie oben angemerkt, haben einige MS ihre Zielgruppenorientierung in R2 gestärkt. Nationale Evaluatoren sahen dies im Allgemeinen als eine positive Entwicklung an.
86. In der Mehrzahl der MS wurde der Begriff ‚Chancengleichheit‘ als ‚Geschlechtergleichstellung‘ interpretiert. Dies bedeutet natürlich nicht, dass der Kampf gegen andere Formen der Diskriminierung und Ungleichheit nicht in dem Programm berücksichtigt wurden, sondern eher, dass dies nicht als ein übergreifendes Prinzip umgesetzt wurde.
87. Die Umsetzung des horizontalen Ansatzes zur *Chancengleichheit von Männern und Frauen* auf EP-Ebene war enttäuschend. Die EP hatten Schwierigkeiten, klare Zielsetzungen zu definieren, während beim Monitoring und der Evaluierung des Ansatzes zur Chancengleichheit Defizite festgestellt wurden (wie oben angemerkt, zeigte sich die Kontrolle als eine allgemeinere Schwäche bei der Umsetzung des Programms). Gleichwohl bewerteten einige Evaluatoren die Umsetzung des horizontalen Ansatzes als insgesamt positiv (z. B. Spanien) oder zeigten auf, dass sich ein Fortschritt eingestellt hatte (z. B. Deutschland, Frankreich). Die verbesserte Beratung seitens der

⁵ Das Konzept von „Diversity“ („Verschiedenheit“) bzw. „Diversity Management“ bezieht sich auf die Ansicht, dass Geschlecht, Alter, ethnischer und sozialer Hintergrund, die sexuelle Neigung und Funktionsstörungen Faktoren sind, die eine Schranke hin zur Beschäftigung sowie auch zu Karriereaussichten darstellen können.

Verwaltungsbehörde bzw. Nationalen Koordinierungsstellen haben mit Sicherheit zu einem hohen Grad zu diesem Fortschritt beigetragen.

88. In vielen MS wurde *in R2* auf die Chancengleichheit von Männern und Frauen durch die Stärkung des entsprechenden horizontalen Ansatzes bzw. durch die zusätzliche Finanzierung der zwei Gleichstellungsthemen *mehr Wert gelegt*. Eine Reihe von MS haben ebenso ihre Beratungstätigkeit zur Umsetzung der Chancengleichheit in Politik und Praxis verstärkt.
89. Die Evaluierungsberichte sagen jedoch wenig über den *Mehrwert des horizontalen Ansatzes zur ‚Chancengleichheit für alle‘* aus. Unserer Ansicht nach hängt dies mit den Schwierigkeiten zusammen, die sich daraus ergaben, die Effekte der Umsetzung dieses Prinzips zu messen, sowie auch damit zusammen, dass man in vielen MS deutlich den Zielgruppenansatz favorisierte. Dies hängt jedoch auch mit dem Mangel daran zusammen, den Evaluierungsgegenstand herauszustellen und zu verstehen, was wirksame Ergebnisse sind.
90. *In Bezug auf den Mehrwert des horizontalen Ansatzes zur ‚Chancengleichheit von Männern und Frauen‘* führte der in EQUAL angewandte duale Ansatz – horizontal und thematisch – wahrscheinlich zu intensiveren Bemühungen und mehr Aufmerksamkeit, als dies der Fall gewesen wäre, wenn es sich um ein bloßes transversales Prinzip gehandelt hätte. Dennoch haben die Evaluatoren in mehreren Fällen festgestellt, dass der Geschlechtergleichstellung mit Ausnahme der beiden Gleichstellungshemen zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen wurde. Selbst bei diesen Themen waren die Projekte eher ‚frauenbezogen‘ als ‚geschlechterbezogen‘. Insgesamt war die Anwendung dieses Ansatzes eher von anderen Umsetzungsaspekten hinsichtlich der Projekte losgelöst, wobei der Mehrwert begrenzt geblieben ist. Dennoch haben sich das Bewusstsein gegenüber den Geschlechtern, die Bildung von Handlungsvermögen und Fähigkeiten und das Wissen um die Ursachen der Diskriminierung verbessert.

Wirksamkeit der Vernetzung, Verbreitung und Mainstreaming auf nationaler Ebene

91. *Um die Ergebnisse in Politik und Praxis auf nationaler Ebene zu organisieren, wurden drei Hauptmodelle konzipiert*. In Modell 1 unterliegen das horizontale Mainstreaming⁶ und das vertikale Mainstreaming⁷ der Verantwortung der Nationalen Thematischen Netzwerke (NTN) und bilden die zentralen Bausteine der Mainstreaming-Strategie. In Modell 2 liegt das horizontale Mainstreaming in der Verantwortung der NTN und das vertikale Mainstreaming in der Verantwortung des Begleitausschusses oder eines Ad-hoc-Ausschusses. Modell 3 kann als eine Kombination zwischen den beiden ersten Modellen angesehen werden. Die Entscheidung, Modell 1, 2 oder 3 anzuwenden, stand im Zusammenhang mit dem Zeitpunkt, zu dem die Mainstreaming-Strategie auf nationaler Ebene ins Leben gerufen wurde. MS, die mit der Planung und Umsetzung der Mainstreaming-Strategie frühzeitig begonnen hatten, waren besser zur Anwendung des Modells 1 oder 3 geeignet.
92. Während in allen MS Mechanismen zur Erleichterung der ‚Push-Dimension‘⁸ zum Mainstreaming eingerichtet wurden, sind jene, die die ‚Pull-Dimension‘⁹ förderten, weniger weit entwickelt. In einigen MS wird die Pull-Dimension durch eine engagierte Mainstreaming-Gruppe gestaltet, die dafür verantwortlich ist, thematische Anfragen seitens politischer Entscheidungsträger aufzugreifen und auf dieser Grundlage sowie auf Grundlage der EP Arbeiten die thematischer Prioritäten für das Mainstreaming festzulegen. Andere MS haben beschlossen, ihrem Begleitaus-

⁶ *Horizontales Mainstreaming ist ‚der Transfer der von ähnlichen Organisationen gezogenen Lehren‘*

⁷ *vertikales Mainstreaming ist ‚der Transfer von gezogenen Lehren und die Umsetzung aller oder teilweiser Ergebnisse in Politik und Praxis auf institutioneller, politischer, aufsichtsbehördlicher oder verwalterischer Ebene‘*

⁸ *Die Push-Dimension bezeichnet einen Mechanismus, über den die EP versuchen, die Erkennbarkeit deren Ergebnisse mit Hinblick darauf zu erhöhen, letztere auf andere Akteure zu übertragen‘*

⁹ *Die Pull-Dimension ist ‚ein Mechanismus, in dem politische Entscheidungsträger, allgemeine Entscheidungsträger oder andere Schlüsselakteure Prioritäten im Rahmen der experimentellen Aktivitäten setzen und deren Voranschreiten mit Hinblick auf die Nutzung der Ergebnisse verfolgen‘*

schuss die Verantwortlichkeit für die Mainstreaming zu verleihen. In einigen Fällen haben jedoch auch die Verwaltungsbehörden eine proaktive Rolle übernommen.

93. *Nationale Thematische Netzwerke* stellen das Hauptinstrument der Vernetzung auf nationaler Ebene dar. Alle MS haben in R1 solche NTN, jedoch zu verschiedenen Zeitpunkten nach Beginn des Programms eingerichtet. Drei Vernetzungsstrategien können hierbei unterschieden werden: (a) *die Einbeziehung aller EP in den Netzwerken* (b) die Auswahl von einigen EP für die Partizipation in den thematischen Netzwerken, und (c) der Mitwirkung der EP in den Nationalen Thematischen Netzwerken auf *freiwilliger Basis*.
94. Die Besetzung der Nationalen Thematischen Netzwerke hängt in hohem Maße von der Rolle ab, die diesen zugewiesen wurde. Insbesondere ist die *Beteiligung von politischen Entscheidungsträgern und Multiplikatoren, die nicht an EQUAL beteiligt sind*, (z. B. Sozialpartner) davon abhängig, ob Nationale Thematische Netzwerke für das vertikale Mainstreaming verantwortlich sind oder nicht. Nationale Thematische Netzwerke zeigten sich immer zögerlich, außerhalb von EQUAL stehende politische Entscheidungsträger einzubeziehen, solange noch keine konkreten Ergebnisse vorlagen.
95. Ebenso wurden unterschiedliche *Mechanismen für die Leitung und Koordinierung der Nationalen Thematischen Netzwerke* übernommen. In einigen Fällen stehen diesen politische Entscheidungsträger/Entscheidungsträger auf höchster Ebene vor (d. h. frühere Regierungsminister und wichtige Arbeitgeber sowie Gewerkschaftsvertreter); in wiederum anderen Fällen, werden die Nationalen Thematischen Netzwerke durch EP koordiniert, die einerseits durch Ausschreibungen ausgewählt wurden; oder die Nationalen Thematischen Netzwerke werden in anderen Fällen direkt durch die Verwaltungsbehörde, den Nationalen Koordinierungsstellen bzw. berufene Fachleute und Beratern koordiniert.
96. In der Art und Weise, wie die Nationalen Thematischen Netzwerke arbeiten, und insbesondere bei der Verteilung der Funktionen zwischen den Nationalen Thematischen Netzwerken und anderen Programmakteuren wurden einige *Schwächen* festgestellt. Während die Nationalen Thematischen Netzwerke eine bedeutende Rolle dahingehend spielten, den Know-how-Transfer und den Austausch zwischen den Teilnehmern sicherzustellen, standen sie größeren Schwierigkeiten der Mobilisierung von politischen Akteuren gegenüber. Andererseits ist das vertikale Mainstreaming ein eher neuer Weg für die Gestaltung von Politik, und es nicht verwunderlich ist, dass Wissen und praktisches Know-how noch immer fehlen.
97. *Das horizontale Mainstreaming* war auf EP- sowie auf Programmebene wirksamer als das vertikale Mainstreaming. Die internen Transfers zwischen EP-Akteuren sowie zwischen einigen EP-Mitgliedern und transnationalen Partnern waren wirklich wirksam, während das vertikale Mainstreaming in Richtung politischer Entscheidungsträger eingeschränkter war.
98. Obwohl die NTN die EP-Strategien zum Mainstreaming in einigen MS unterstützt haben, bestand ein *Mangel an Programmunterstützung* gegenüber den EP bei der Umsetzung von Aktion 3 (Transfer in Politik und Praxis). Als Folge dessen konzentrierte sich Aktion 3 mehr auf Aktivitäten für die Verbreitung der Ergebnisse als auf Maßnahmen zum Mainstreaming. In den meisten Fällen wurde das Mainstreaming als eine Mitteilung über die erreichten Ergebnisse interpretiert. Der Finanzierungsmangel war ebenfalls ein Hindernis das Mainstreaming der EP-Ergebnisse .
99. Im Allgemeinen betrachtet, ist das Mainstreaming und insbesondere das ‚vertikale‘ (d. h. Politik) Mainstreaming eine komplexe Aufgabe. In vielen MS, haben die Verwaltungsbehörden und Nationalen Koordinierungsstellen den EP empfohlen, die Schnittstellen mit der Politik frühzeitig zu ermitteln und selbst politische Entscheidungsträger am Programm zu beteiligen. Unserer Ansicht nach ist es mit Sicherheit wichtig, diese Schlüsselpartner zu identifizieren und frühzeitig ein Bewusstsein für das Programm zu schaffen. Dennoch ist es auch wichtig, sie zum richtigen Zeitpunkt und für die richtigen Aufgaben einzubinden, d. h. aufgrund deren beschränkter Verfügbarkeit nicht zu zeitig und nicht zu häufig.
100. Die Gründung auf Programmebene einer für das Mainstreaming verantwortliche Ad-hoc-Gruppe, die auch politische Schlüsselakteure einschließt, zu einem frühen Zeitpunkt einerseits und die ent-

sprechende Unterstützung für Nationalen Thematischen Netzwerken (angemessene Ressourcen, klare Zielsetzungen und Methoden) andererseits, wurden als Faktoren herausgestellt, die das ‚vertikale Mainstreaming‘ wahrscheinlich erleichtern.

101. *Insgesamt war der Beitrag des Mainstreaming-Prinzips zum Mehrwert des Programms bisher beschränkt:* Wie von einigen nationalen Evaluatoren angegeben, ‚bleiben die meisten EQUAL-Ergebnisse in der EQUAL-Gemeinschaft‘ und ‚haben die Vernetzung und das Mainstreaming innerhalb von EQUAL gut funktioniert, zeigten jedoch außerhalb der Initiative wenig Wirkung‘. Dennoch wurde in Folge der zweiten Mitteilung der Kommission zu EQUAL, den Erfahrungen in R1 und dem Austausch sowie der Beratung, die auf europäischer Ebene stattgefunden haben, dem Mainstreaming in R2 mehr Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

Wirksamkeit von Verbreitung, Vernetzung und Mainstreaming auf EU-Ebene

102. In den letzten drei Jahren haben intensive Netzwerkaktivitäten auf EU-Ebene sowie auf zwischenstaatlicher Ebene stattgefunden. Diese Vernetzung war sowohl der Feststellung, des Austauschs und der Verbreitung der aus den EP-Initiativen in den neun Themenbereichen gezogenen Lehren sowie der leichteren Umsetzung der EQUAL-Prinzipien im Verlauf von EQUAL als auch deren Transfer in die ESF-Programme 2007-2013 gewidmet.
103. Bis Mitte 2005 wurde die thematische Arbeit auf Europäischer Ebene hauptsächlich im Rahmen der Europäischen Thematischen Gruppen (ETG) organisiert. Diese Gruppen spielten zunächst als Plattformen zum Austausch und als ‚Stimme‘ für EP und transnationale Partnerschaften auf europäischer Ebene eine wichtige Rolle, während ‚die Validierung guter Praktiken aus R1 in Zusammenarbeit mit den MS und die Synthese dieser in politischen Botschaften‘ im Jahr 2004 zur Priorität wurde. Die neue Strukturierung der europäischen thematischen Arbeit, die während des Treffens der Verwaltungsbehörden im Juni 2005 beschlossen wurde, soll all diese nacheinander übernommenen Zielsetzungen, d. h. Austausch, ‚Stimme‘, Validierung guter Praktiken und Übertragung in die Politik Rechnung tragen.
104. Unsere Evaluierung der *Veranstaltungen zur europäischen Vernetzung und zum Mainstreaming im Jahr 2005* konzentrierte sich auf die Warschauer Konferenz (Februar 2005, ‚Free Movement of Good Ideas‘ [Freizügigkeit guter Konzepte], 400 Teilnehmer), die Agora in Paris (Juni 2005, ‚Experience is Capital‘ [Erfahrung ist Kapital], mehr als 600 Teilnehmer) und auf das Policy Forum von Madrid (Juni 2005, ‚Gender Equality: a key to change‘ [Geschlechtergleichheit: ein Schlüssel zu Veränderungen], 270 Teilnehmer) und insbesondere auf Letzteres. Sowohl die Warschauer Konferenz als auch die Agora in Paris sind eher als Foren zur Verbreitung und Vernetzung denn als Mainstreaming-Plattformen anzusehen. Dennoch kann nicht bezweifelt werden, dass die Agora in Paris parallel zu einer Reihe anderer Veranstaltungen und Policy Briefs (außerhalb von EQUAL) sowohl in Frankreich als auch in Gesamteuropa stattfanden, die wiederum dazu beigetragen haben, das Problem des ‚Altersmanagement‘ an die Spitze der Agenda der Beschäftigungspolitik zu setzen.
105. *Das Madrider Policy Forum hat das Interesse an der Organisation von gezielten, thematischen Veranstaltungen aufgezeigt, durch die Praktiker und politische Entscheidungsträger zusammengebracht werden können.* Das Konzept der Konferenz sowie auch deren Methodik erlaubte es den Teilnehmern, konkrete Lehren und in einigen Fällen konkrete Informationen für deren politische Agenden bzw. berufliche Praktik zu ziehen, selbst wenn dies nur ein erster Schritt ist. Insbesondere erwies sich die Methodik *Anwalt/Anwender* (Darstellung der EP-Praktiken durch einen ‚EP-Anwalt‘ gegenüber einem potentiellen ‚Anwender‘, der Fragen stellt) als nützlich und wurde im Allgemeinen als gut bewertet. Die Policy Briefs wurden ebenfalls als nützlich erachtet, da diese eine Synthese der Praktiken der verschiedenen EP anstelle des Eingehens auf Einzelbeispiele darstellt. Dennoch bemängelten die Teilnehmer einen Mangel an unabhängigen Analysen zum Übertragbarkeitspotential von guten Praktiken, die ihnen vorgestellt wurden. Sie forderten auch mehr Kontinuität, einen Veranstaltungsbericht, die Organisation von weiteren und noch spezifischeren Veranstaltungen zu den auf dem Forum angesprochenen Fragen.

106. Seit Mitte 2005 bis heute besteht der *neue Ansatz* in finanziellen Zuwendungen durch die Europäische Kommission an die Mitgliedstaaten zur Organisation verschiedener Arten von Veranstaltungen. Bis März 2006 wurde seitens der Mitgliedstaaten insgesamt 30 Interessensbekundungen eingereicht und entsprechend validiert. Dies entspricht den Zielsetzungen der Kommission. 12 ‚bisherige‘ und 4 ‚neue‘ Mitgliedstaaten haben Interesse bekundet. Folglich brachten wesentlich weniger neue Mitgliedstaaten Vorschläge hervor, was angesichts deren erst kürzlicher Aufnahme in das Programm logisch erscheint. Die meisten Veranstaltungen sind auf bestimmte Themenbereiche ausgerichtet.
107. Die *Dominanz von Austauschveranstaltungen* unter den geplanten Veranstaltungen muss angemerkt werden, da deren Ziel in dieser Phase des Programms eher vage ist (Austausch von guten Praktiken). Dennoch stellen *politische Foren*, die sich mehr auf Mainstreaming konzentrieren, ebenfalls einen bedeutenden Teil der geplanten Veranstaltungen dar. Die Kombination der unterschiedlichsten Veranstaltungsarten für ein bestimmtes Thema oder zu einem bestimmten Problem mit Veranstaltungsfolgen, die Fortschritte erkennen lassen ist mit Blick auf die Beeinflussung der Politik wirkungsvoller: Dies ist beispielsweise bei der Wiedereingliederung von früheren Straftätern und der ‚Entrepreneurship for All‘ (Existenzgründung für jeden) der Fall. Die Planung des Voranschreitens des Mainstreaming durch miteinander verknüpften Veranstaltungen bedeutet auch, zumindest einen Teil derselben Teilnehmer zu den einzelnen Veranstaltungen einzuladen; siehe dazu auch unsere Analyseergebnisse des Madrider Forums. Es wäre kaum denkbar, die Verwaltungsbehörden dahingehend zu mobilisieren, jedes Mal neue Teilnehmer für kaum weniger als 30 über 18 Monate vorgesehene Veranstaltungen einzuladen.
108. Die *Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Generaldirektionen der Europäischen Kommission* ist ein weiteres Mainstreaming-Instrument. Allerdings konzentrierte sich der Tendenz nach die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen der Europäischen Kommission, die für andere Programme und finanzielle Instrumente verantwortlich sind, auf die Koordinierung zwischen den Programmen. In den spezialisierten Politikabteilungen (z.B. Menschen mit Behinderungen, Demographie) konnte ein direkterer Beitrag von EQUAL festgestellt werden als bei den Abteilungen die sich mit der allgemeineren politischen Ansätzen, wie beispielsweise mit der Beschäftigungsstrategie, befassen. Die von der EQUAL-Abteilung vor Kurzem angestrebten Bemühungen für eine systematischere Kommunikation unter den einzelnen Abteilungen wurden sehr geschätzt.
109. Der Aufbau einer *europäischen Datenbank für übertragbare gute Praktiken* wurde ebenfalls von der EQUAL-Abteilung in Übereinstimmung mit den Verwaltungsbehörden geplant. Diese Datenbank umfasst dann die guten Praktiken in den nationalen Datenbanken.
110. Eine der Aufgaben der Europäischen Thematischen Gruppen lag in der *Sammlung und Validierung von guten Praktiken* für deren weitere Verbreitung und Mainstreaming. Dies zu erreichen versuchte man durch die Erstellung von 29 Policy Briefs und 30 ‚Erfolgsgeschichten‘ individueller EP. Trotz der erheblichen Schwierigkeiten in Verbindung mit der Feststellung, Zusammenstellung und Validierung von guten Praktiken lag der Erfolg der intensiven Erfassungsarbeit in den Arbeitsgruppen der Europäischen Thematischen Gruppen (bis Ende 2004) und den fachlichen Beiträgen darin, dass diese Dokumente produziert werden konnten. Dennoch dient die neue Fokussierung auf Erfolgsgeschichten (weg von den Policy Briefs) eher dem Zweck der Verbreitung als einer proaktiven Mainstreaming-Strategie.
111. Trotz der Tatsache, dass einige der als Erfolgsgeschichten dargestellten Fälle von den nationalen Evaluatoren auch als innovative Praktiken beschrieben wurden, sollte hier herausgestellt werden, dass zwischen dem Gesamteindruck aus dem Lesen der Policy Briefs und der Erfolgsgeschichten einerseits und den von den nationalen Evaluatoren bisher festgestellten, und beschränkteren, Ergebnissen und Auswirkungen andererseits ein große Kluft besteht. Dies zeigt den Bedarf an einer Aktualisierung der Policy Briefs zur Erhebung konkreter Ergebnismessung auf.
112. *Auf europäischer und zwischenstaatlicher Ebene wurden auch Hilfestellungen und Beratung für die Umsetzung der EQUAL-Prinzipien organisiert.* Unsere Evaluierung konzentrierte sich auf deren Nützlichkeit für die neuen MS, da diese die hauptsächlichen Zielbegünstigten waren. Die Relevanz der Unterstützungsmechanismen und -tools auf EU-Ebene wurden mit extremer Deutlich-

keit von den Verwaltungsbehörden der neuen MS unterstrichen, wobei dies gleichzeitig eine wichtige Lehre für die zukünftige Programmgestaltung ist.

- *Bilaterale Zusammenarbeit*: Der bei anderen Verwaltungsbehörden und Nationalen Koordinierungsstellen gesuchte Rat war in allen Phasen entscheidend – und konnte wahrscheinlich nur durch nationale Programmakteure gewährt werden, die dieselben Prozesse durchlaufen und dieselben Fragen gestellt hatten.
- *Die Mechanismen – Veranstaltungen, Produkte –, die auf EU-Ebene zur Unterstützung bei der Umsetzung der EQUAL-Grundprinzipien eingerichtet wurden*, wurden als in hohem Maße maßgeblich und nützlich eingestuft. Dies war für die Beratung und Unterstützung in Fragen der Transnationalität von besonderer Bedeutung.

113. Die Entscheidung, EQUAL in der nächsten ESF-Programmphase nicht zu weiterverfolgen, wurde zugleich mit der Entscheidung darüber, Raum für das ‚Mainstreaming‘ der Grundprinzipien der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu schaffen, begleitet. Nach einem kurzfristig organisierten Treffen des ESF-Ausschusses im Juni 2005 wurden vier Arbeitsgruppen aus MS dahingehend gebildet, Memoranden zu den Diskussionen über den Weg niederzuschreiben, der für die Einbindung der Prinzipien bei der Planung neuer ESF-Programme am besten wäre. Dazu wurden vier Diskussionspapiere erstellt, die als Hintergrunddokumente für die Seminare dienten, die wiederum hauptsächlich auf die ESF-Vermittler auf nationaler Ebene abzielten. Diese Arbeitsdokumente und die Seminare wurden von den ESF-Fondsverwaltern für gut befunden. Im Anschluss an die Darstellung gegenüber dem ESF-Ausschuss wurden die endgültigen Fassungen der Diskussionspapiere breitflächig verbreitet und werden später von der Kommission auch für die Prüfung der Programmvorschläge für 2007-2013 genutzt werden.
114. Nichtsdestoweniger hat unsere Umfrage unter den ESF-Fondsverwaltern im März-April 2006 gezeigt, dass *das Vermächtnis von EQUAL in den verschiedenen Mitgliedstaaten auf sehr unterschiedliche Weise interpretiert wurde und man sich auf unterschiedliche Aspekte konzentrierte* und dass die Architektur der ESF-Programme höchstwahrscheinlich sehr divers sein wird. Das Partnerschaftsprinzip und das Prinzip der Geschlechtergleichstellung sind diejenigen, bei denen die Möglichkeiten weniger mannigfaltig sind aber die Umsetzung von Innovation und, vor allem, von Transnationalität wird auf sehr voneinander abweichender Weise vorgesehen. Dies stellt natürlich einen besonderen Grund für Bedenken im Fall der Transnationalität dar, wo von den MS getroffene Entscheidungen nicht nur Auswirkungen für deren eigene Programme, sondern auch jene anderer haben. Siehe auch unsere unten stehenden Empfehlungen.

Mögliche und anfängliche Auswirkungen von EQUAL auf EU-Ebene und in den Mitgliedstaaten

115. Insgesamt ist es gegenwärtig immer noch schwierig, eine angemessene Darstellung der Auswirkungen von EQUAL in den verschiedenen Mitgliedstaaten zu bilden. Viele EP standen immer noch am Anfang oder waren mitten in ihren Aktion 3-Projekten (Übertragung der Ergebnisse in Politik und Praxis und „Mainstreaming“) zum Zeitpunkt der Evaluierungsuntersuchungen vor Ort. Institutionelle Auswirkungen wurden bei weitem am meisten dokumentiert. Die Auswirkungen auf politischer Ebene ist den meisten Evaluatoren zufolge begrenzt, allerdings wurden einige ziemlich bedeutende Beispiele geliefert. Bei der Berichterstattung der Auswirkungen auf Organisationen (andere als die Partnerorganisationen) besteht ein beträchtlicher Mangel. Man kann sagen, dass die Auswirkungen in ihrem Handlungsspielraum noch immer sehr lokal sind.
116. Wir haben uns auf die Arbeiten der Europäischen Thematischen Gruppen, auf unsere Evaluierung, den nationalen Evaluierungsberichte sowie auf unsere eigenen Untersuchungen vor Ort gestützt und haben hierbei dennoch Innovationen und ihre möglichen oder anfänglichen Auswirkungen in Gebieten identifiziert, die für die Europäische Beschäftigungsstrategie, den Prozess der Sozialen Integration und weitere Gemeinschaftsstrategien und –programme relevant sind. Wir haben diese Errungenschaften (Innovationen und Auswirkungen) mit denen der Integrierten Leitlinien – wenn wir dachten, dass diese einen Beitrag leisteten – sowie mit den entsprechenden Zielen zur Sozialen Integration und mit weiteren Europäischen Strategien und Programmen in Beziehung gebracht.

117. *Mögliche und anfängliche Auswirkungen auf die Integrierte Leitlinie 15* (Förderung des Unternehmensgeists und Schaffung einer unterstützenden Umgebung für KMU):

- Stärkung der Unterstützungsmechanismen und Zugang zu Finanzierungen in bestehenden Existenzgründungszentren und Schaffung neuer integrierter Unterstützungsstrukturen: „Nicht-traditionelle“ Unternehmer, insbesondere Frauen (z. B. in abgelegenen ländlichen Gegenden) wurden in den Existenzgründungsprozess mit einbezogen. In einigen Mitgliedstaaten (ES, UKgb) gibt es Hinweise, dass einige dieser Initiativen Mainstream-Finanzierungen sichern konnten oder gerade dabei sich entsprechende Mittel zu sichern. Doch die ‚Öffnung der Existenzgründung für jeden‘, die ein wichtiger Mehrwert von EQUAL sein sollte in Bezug auf diese Leitlinie, wurde hinsichtlich des Zugangs von ausgegrenzten und benachteiligten Menschen bisher nicht gut dokumentiert und es wurden Fragen bezüglich der Bedeutung eines solchen Ziels aufgeworfen.
- Schaffung von Netzwerken zwischen Existenzgründungszentren oder zwischen sozialen Unternehmen, die bei der Professionalisierung ihrer Mitglieder einen Beitrag geleistet haben.
- Anerkennung der Sozialwirtschaft vielmehr als Wirtschaftssektor als nur als Träger für die Arbeitsmarkt-Wiedereingliederung schwacher Personen: neue Hilfsstrukturen, wie beispielsweise Büros für die Unternehmenschaft Franchisesysteme im Bereich der Sozialwirtschaft, wurden entwickelt. Der Status ‘sozialer Genossenschaften’ (eine italienische Einrichtung) wurde in GR und SE aufgegriffen. Führungsübereinkommen wurden verbessert, insbesondere hinsichtlich der Stellung sozialer Unternehmen im öffentlichen Auftragswesen. Viele dieser Entwicklungen haben gute zukunftsfähige Aussichten – allerdings sind einige von diesen bereits institutionalisiert.

118. *Mögliche und anfängliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsleitlinie 18* (einen Lebenszyklusorientierten Ansatz in der Beschäftigungspolitik fördern) sowie für *die Europäische Strategie für die Gleichstellung von Männern und Frauen*:

- Integrierte Strategien und Mechanismen für die Gleichstellung der Geschlechter und Aufhebung der Geschlechtertrennung im Beruf: Es gibt Hinweise auf länderübergreifende Auswirkungen. Zum Beispiel die NL-Kampagne über Geschlechterrollen (‚Wie doet wat?’), die in verschiedenen internationalen Foren vorgestellt wurde, hat bereits die Aufmerksamkeit anderer MS auf sich gezogen und das BEnl-Ministerium für Chancengleichheit soll 2007 eine ähnliche Kampagne starten. Auswirkungen derartiger integrierter Strategien auf Arbeitgeber wurden jedoch bisher kaum dokumentiert.
- Unterstützungszentren für die Ausbildung und Beschäftigung von Frauen in wissenschaftlichen und technischen Berufen: EQUAL führte zur Schaffung und Institutionalisierung von derartigen Zentren in GR und UKgb.
- Schaffung neuer integrierter und qualitativer Herangehensweisen bei der Pflege: EQUAL hat mit zahlreichen Initiativen beigetragen, die den auf EU-Ebene empfohlenen Tugendkreis in Bezug auf Hilfsdienste im Pflegebereich erreichten – z. B. Bereitstellung einer flexibleren Pflege, welche die Mitwirkung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt ermöglicht und gleichzeitig Beschäftigung insbesondere für Frauen schafft. Doch einige (nicht alle) der EQUAL-Initiativen in diesem Bereich haben etwas bewegt, indem diese auch das eingestellte Personal qualifiziert haben (zum Beispiel auf das Niveau von Pflegeassistenten) und nach einer Verbesserung der Qualität der Beschäftigung in diesem Sektor strebten (z. B. neue Tarifabschlüsse in AT). Viele dieser Initiativen haben sich nun eine Mainstream-Finanzierung gesichert.

119. *Mögliche und anfängliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsleitlinie 19* (Integrative Arbeitsmärkte schaffen, Arbeit attraktiver und für Arbeit Suchende – auch für benachteiligte Menschen) sowie für den *Europäischen Flüchtlingsfonds* und *zukünftige Antidiskriminierungs-Aktionen*:

- Aufgreifen neuer Methodiken und neuer Rollen in bestehenden Unterstützungszentren für Asylbewerber – unter besonderer Beachtung der Kontaktaufnahme mit den Asylbewerbern der Stabilität des Personals und der Methodiken für die Verbesserung von Sprachkenntnissen und weiteren Kenntnissen. In vielen Fällen sind diese Initiativen zukunftsfähig, da die betroffenen Aufnahmezentren an den Entwicklungspartnerschaften teilnahmen (bedeutende Beispiele wurden in Schottland und Irland dokumentiert).

- Integrierte Strategien und neue Mittel, die auf Arbeitgeber abzielen für die Integration und Weiterbeschäftigung von Wanderarbeitern und Mitgliedern ethnischer Minderheiten (Kampagnen zur Corporate Social Responsibility [verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln], Verhaltensnormen, Selbstdiagnosen, Schaffung von Rollen ‚interkultureller Mittler‘): Ein Nachweis bedeutender und zukunftsfähiger Ergebnisse auf der Arbeitgeber-Ebene wurde bis jetzt hauptsächlich im Medien-/Kreativbereich geleistet (GR, UKgb).
120. *Mögliche und anfängliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsleitlinie 20* (Den Arbeitsmarkterfordernissen besser gerecht werden):
- Interinstitutionelle Ansätze zur Verbesserung der Verbindung zwischen (Langzeit-)Arbeitslosen oder weiteren Leistungsempfängern und den Institutionen und Behörden, die mit der Umsetzung von Beschäftigungspolitik und der Gewährung von Leistungen beauftragt sind (bedeutende zukunftsfähige Beispiele derartiger Kooperationsmechanismen wurden in IE geboten).
 - Diversifizierung der Zugänge zur Beschäftigung, zum Beispiel durch die Schaffung neuer Zeitarbeitsvereinbarungen für bestimmte Gruppen (Geringqualifizierte in BEfgr, Personen mit Behinderungen in AT), durch die Förderung der selbständigen Tätigkeit (für Personen mit Behinderungen in AT) oder die Förderung von Telearbeit (für Personen mit Behinderungen in DE).
 - Schaffung von nachhaltigen Netzwerken, die Institutionen zur Arbeitsmarktintegration, gemeinnützige Gesellschaften und Arbeitgeber in Sektoren mit Einstellungsschwierigkeiten (z. B. Baugewerbe) bei der Verbesserung der Kenntnisse und der Einstellung von Langzeitarbeitslosen mit einschließen. Beispiele wurden in FI und in UKgb geliefert.
121. *Mögliche und anfängliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsleitlinie 21* (Unter gebührender Berücksichtigung der Sozialpartner Flexibilität und Beschäftigungssicherheit in ein ausgewogenes Verhältnis bringen und die Segmentierung der Arbeitsmärkte verringern):
- Neue Formen der Arbeitsorganisation, die eine bessere Balance zwischen dem Arbeitsleben und dem Privatleben ermöglichen: Es gibt einige derartige Ansätze bei öffentlichen oder halb-öffentlichen Arbeitgebern, wobei jedoch Nachweise über die Wirkungsweise entsprechender Ansätze im privaten Sektor noch immer fehlen. Bemerkenswert bei einigen der durch die nationalen Evaluatoren (z. B. in FR) hervorgehobenen Ansätze ist, dass der Ausgleich zwischen Arbeits- und Familienleben nicht als Hilfsmittel verwendet wird, um von den betroffenen Arbeitgebern mehr Flexibilität einzuführen (Teilzeitverträge, die zunehmend zur Bildung einer gesellschaftlichen Schicht von Working Pools [Arbeitsarmut], insbesondere unter Frauen, beiträgt), sondern mit Vollzeitbeschäftigung arrangiert und kombiniert werden kann.
 - Initiativen für die Antizipation und Begleitung industrieller Restrukturierungen durch lokale Partnerschaften für Entwicklungsmaßnahmen, wirtschaftlichen Belebung und Verbesserung der Kenntnisse und Qualifizierung von älteren Arbeitnehmerern: Die Schiffsbauindustrie profitierte beispielsweise davon in 3 MS (FR, GR, IT).
122. *Mögliche und anfängliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsleitlinien 23* (Die Investitionen in Humankapital steigern und optimieren) *und 24* (Die Aus- und Weiterbildungssysteme auf neue Qualifikationsanforderungen ausrichten) sowie für die Programme der GD Bildung und Kultur:
- Verbreitung neuer Methodiken zur Förderung der Teilnahme von ungelerten Arbeitern an Ausbildungen: Auswirkungen sind unterschiedlich, doch einige von ihnen sind bedeutend (Aufgreifen der Methodik des systematischen Arbeitsplatzwechsels in IE für die Verbesserung der Kenntnisse der Arbeitslosen und der ungelerten Arbeitgeber, Vereinbarung zum Lernen am Arbeitsplatz im Einzelhandelssektor in UKgb mit der Teilnahme von Gewerkschaftsmitgliedern als ‚Vermittler‘ von Wissen).
 - Verwendung der Informations- und Kommunikationstechnologie zur Erhöhung des Zugangs zum Lernen für Personen, die Lernschwierigkeiten haben oder die Aufgrund physischer Schwierigkeiten keinen Zugang zum traditionellen Lernen haben: Es gibt Nachweise für die Nachhaltigkeit solcher Systeme auf institutioneller Ebene durch ihre offizielle Anerkennung..

123. *Initiativen zur Informierung des Prozesses zur Sozialen Integration:*

EQUAL hat lokale Partnerschaften mit verschiedenen Arten entscheidender Akteure (wie zwischen Organisationen der Zivilgesellschaft, der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung) gefördert, um nicht nur Beschäftigungsfragen, sondern auch die untermauernden Einstellungen und Verhaltensweisen von Arbeitgebern in Angriff zu nehmen, die zur Diskriminierung von Angestellten oder Jobsuchenden führen. Neue kooperative Mechanismen zum Kampf gegen soziale Ausgrenzung wurden darüber hinaus eingerichtet. Dies war vermutlich einer der Hauptbereiche für den Erfolg von EQUAL.

Wir haben insbesondere Folgendes vermerkt:

- Schaffung und Zukunftsfähigkeit neuer Netzwerke für den Kampf gegen Arbeitslosigkeit auf eine ganzheitlichere und kundenorientiertere Weise und Entwurf von mehrstufigen und vielfältigen Strategien zur Bekämpfung von Diskriminierung (insbesondere Rassen- und Geschlechterdiskriminierung), in der Akteure mit unterschiedlichem institutionellen und organisatorischen Hintergrund mit einbezogen werden.
- Interinstitutionelle Arbeit für eine Optimierung der Schnittstellen und ‚Empowerment‘ [Stärkung der Handlungskompetenz] von Personen, die sozial benachteiligt sind oder diskriminiert werden. Zukunftsfähige Initiativen wurden im Bereich der Betreuung von Drogenkonsumenten, der Wiedereingliederung von Häftlingen und ehemaliger Straftäter auf dem Arbeitsmarkt usw. dokumentiert.

EMPFEHLUNGEN

Umsetzungsorientierte Empfehlungen in den Neuen Mitgliedstaaten für R2 für die Umsetzung von EQUAL im Zeitraum 2006-2008

124. Um *das Management von EQUAL* auf nationaler Ebene zu verbessern, empfehlen wir für Neue Mitgliedstaaten:

- Die Rollen für Programm-Management klarzustellen, die Koordinierung zwischen Verwaltungsbehörde und den Nationalen Koordinierungsstellen zu verbessern und gemeinsame Ausbildungen des Personals von Verwaltungsbehörde und Nationale Koordinierungsstelle zu organisieren, um den Anteil von unerfahrenen Personen, Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren und die Qualität der Zusammenarbeit von Nationalen Koordinierungsstellen und Verwaltungsbehörden zu verbessern;
- Verwaltungsverfahren und –abläufe zu vereinfachen und sie transparenter und verständlicher für alle zu machen;
- Beratung und Unterstützung der EP qualitativ zu verbessern.

125. Wir empfehlen außerdem *mehr Moderation und Unterstützung auf EU-Ebene durch die Europäische Kommission und bilaterale Unterstützung der Verwaltungsbehörden in den neuen MS* für die letzten Jahre der Umsetzung von EQUAL in den folgenden Bereichen:

- Beobachtung und Evaluierung des Mehrwerts von Transnationalität;
- Organisation der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen für Aktion 3 (Übergang zu Politik und Praxis);
- „Best Practice“ Ansätze von bisherigen MS für das Mainstreaming (insbesondere vertikales Mainstreaming) und für die thematische Netzwerkarbeit;
- Bilaterale Zusammenarbeit mit anderen MS in thematischen Netzwerken;
- Nutzung der Ergebnisse von EQUAL für die neuen Programme;
- Aufbau von Kompetenzen im Bereich der Evaluierung, einschließlich Selbstevaluierung; und
- Methodiken und Indikatoren für die Projektbegleitung.

Evaluierungsorientierte Empfehlungen für die Umsetzung von EQUAL im Zeitraum 2006-2008

126. Auf nationaler Ebene werden drei Bereiche besonders für die Evaluierung in MS empfohlen:

127. Die *Evaluierung von Innovation* sollte:

- Eine Abschätzung des Auftretens der Innovation beinhalten: Gibt es neue Entwicklungen hinsichtlich des Stands der Technik und des Wissens in den betreffenden Politikbereichen, Sektoren oder Gebieten?
- Eine Abschätzung der Bedingungen für die Entstehung der Innovation beinhalten.
- Eine Abschätzung der Qualität der Innovation beinhalten: potenzielle Relevanz; Wirkungsweise; Mehrwert im Vergleich zu bestehenden Politiken und Praktiken; Umsetzbarkeit/Zukunftsfähigkeit; und Mainstreaming-Potential/Kapazität.
- Sowohl auf Programmebene als auch pro Themenbereich durchgeführt werden.
- Auf der Analyse von EP-Quellen (Anträge, EP-Arbeitsprogramme, Umsetzungsberichte, Fallstudieninterviews mit dem Koordinator, den Partnern und den Begünstigten) sowie auf Interviews mit Experten der jeweiligen Bereiche basieren.

128. Die *Evaluierung von Mainstreaming* sollte:

- Eine Abschätzung der Auslegung des Mainstreaming-Konzepts durch Programmakteure und EP beinhalten;
- Eine Abschätzung der errichteten Mechanismen, um das Konzept funktionsbereit zu machen, beinhalten;
- Eine Abschätzung der Relevanz, des Umfangs, der Umsetzbarkeit und Zukunftsfähigkeit der Mainstreaming-Strategie auf der Programmebene beinhalten;
- Eine Abschätzung der Organisation der Mainstreaming-Strategie auf der Ebene der EP und der Programm-Management-Ebene beinhalten;
- Eine Abschätzung der Mechanismen auf Programmebene beinhalten, um die guten Praktiken der EP zu beurteilen und zu bestätigen;
- Eine Abschätzung der Ergebnisse des vertikalen und horizontalen Mainstreaming beinhalten.
- Sowohl auf Programmebene als auch pro Themenbereich durchgeführt werden.
- Auf Interviews mit Programmakteuren und EP sowie auf Interviews mit Entscheidungsträgern, Multiplikatoren und potenziellen Hauptnutzern der EQUAL-Ergebnisse basieren.

129. Die *Evaluierung der Auswirkungen von EQUAL* auf MS-Ebene sollte:

- Eine Abschätzung von Politikauswirkungen beinhalten: Auswirkungen auf Beschäftigungspolitik, Integrations- und Anti-Diskriminierungspolitik und Auswirkungen auf die Politikentwicklung und -gestaltung;
- Eine Abschätzung von institutionellen Auswirkungen beinhalten: Auswirkungen auf die Arbeitsmarktvermittlung; auf das Bildungs- und Ausbildungssystem; Unterstützung von Existenzgründung; Auswirkungen auf die Arbeitsmarktregulierung;
- Eine Abschätzung der organisatorischen Auswirkungen beinhalten: Auswirkungen auf die Arbeitgeber – sowohl öffentliche, privat gewinnorientierte oder privat gemeinnützige.
- Sowohl auf Programmebene als auch pro Themenbereich durchgeführt werden.
- Auf einer Evaluierung der Materialien von EP und Nationalen Thematischen Netzwerken, Interviews mit tatsächlichen und potenziellen Nutzern der EQUAL-Ergebnisse und mit Experten des Bereichs basieren.
- Daten über Begünstigte sollten verwendet werden, um die tatsächliche Reichweite des Programms (per Themenbereich) zu beurteilen.
- Länderübergreifende Studien zur Evaluierung der Auswirkung könnten bei bestimmten Themen interessant sein.

130. Der *Evaluierungsprozess in den NMS* könnte dadurch gestärkt werden, dass:

- Mehr darauf geachtet wird, wie sehr die Programmkommunikationsstrategie und der Auswahlprozess die Umsetzung des Programms beeinflusst haben; dass mehr auf erleichternde Faktoren hingewirkt wird und Hindernisse und Probleme im Programm-Management erkannt werden; mehr auf die Verteilung der Rollen unter den Programm-Akteuren geachtet wird; und dass mehr auf die Leistung der NKS geachtet wird.

- Mehr auf qualitative Evaluierungsmethoden Wert gelegt wird (z. B. Fallstudien, einschließlich Interviews mit allen Partnern, mit externen Stakeholdern/potenziellen Benutzern der EP-Lehren und einschließlich Gruppendiskussionen mit Begünstigten).
- Zeitrahmen und Budgets den Evaluierungszielen, des Evaluierungsgegenstands und den Methoden angepasst werden, da zu eingeschränkte Budgets und Zeitrahmen nicht zu qualitativen Ergebnissen führen.

Empfehlungen für das Mainstreaming der aus EQUAL gezogenen Lehren in zukünftigen Programmen

131. Bezüglich der *Orientierungen für zukünftige Programme* empfehlen wir:

- Die Politik-Bereiche genau zu bestimmen, die am ehesten von innovativen Projekten profitieren können, und potenzielle Barrieren für das Politik-Mainstreaming frühzeitig zu erkennen;
- Die Aufstellung von geeigneten Programmen und/oder Maßnahmen in Betracht zu ziehen, die direkt auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer abzielen, insbesondere auf die Schwächsten, und Initiativen zu ergreifen, um geeignete Förderer mit einer guten Kenntnis von und guten Verbindungen zu Arbeitgebern anzuziehen;
- Die Aufstellung von geeigneten Programmen für die Lösung von Ungleichheiten am Arbeitsplatz, insbesondere hinsichtlich Beschäftigung und Arbeitsbedingungen, in Betracht zu ziehen;
- Arbeitsplatzbezogene Initiativen zu fördern, welche die Balance von Arbeitsleben und Privatleben zu verbessern, unter Berücksichtigung der Qualität der Arbeitsverträge und Gehälter.

132. Hinsichtlich des zukünftigen *Programm-Managements* empfehlen wir:

- Die Einführung von Programmen sorgfältig zu gestalten, um passende Bewerber anzuziehen – wobei „passend“ die richtige Mischung von Kenntnissen und den Programmverlauf hinweg und/oder einer klaren Strategie zur Entwicklung entsprechender Kenntnisse (insbesondere wenn relativ neue Eingriffsgebiete gewählt werden) bedeutet;
- Bezüglich innovativer Projekte die folgenden Auswahlkriterien in Betracht zu ziehen: potenzielle Bedeutung, Mehrwert, Durchführbarkeit und Mainstreaming-Potenzial;
- Anforderungen hinsichtlich der Erstellung von Anfangsdiagnosen, der Monitoringsysteme und der Selbstevaluierungsverfahren, insbesondere für innovative Projekte, zu formulieren und diese während des Auswahlverfahrens zu berücksichtigen;
- Die Organisation einer ‚Aktion 1‘ (Vorbereitungsphase) in den zukünftigen Programmen in Betracht zu ziehen und dementsprechend die Beratung und Unterstützung zu organisieren;
- Unterstützungsstrukturen so zu organisieren und das Personal entsprechend zu schulen und einzuarbeiten, dass die administrative und finanzielle Unterstützungen gewährleistet werden können; sowie laufende Unterstützung auf Nachfrage und systematische proaktive Aktionen zur Professionalisierung der Projektteams zu gewährleisten ;
- Eigene Monitoringsysteme für Mainstream-Projekte und innovative Projekte, die mehr qualitative Indikatoren für innovative Projekte beinhalten und dabei stärker Veränderungen in den Strukturen und Systemen als nur der Unterstützung von Personen Rechnung tragen, einrichten. Wir empfehlen die Einrichtung von Arbeitsgruppen mit der Beteiligung der Europäischen Kommission, den Verwaltungsbehörden, Statistikern sowie den ehemaligen Projektträgern von innovativen Projekten (z. B. EQUAL-Projektträger, Träger von Artikel 6 - Projekten), um die Relevanz, Benutzerfreundlichkeit, Durchführbarkeit, Zweckmäßigkeit und Zuverlässigkeit von zukünftigen Monitoringsystemen zu gewährleisten. Schließlich sollte den Projektträgern und deren Partnern in zukünftigen Programmen entsprechende Schulungen und Unterstützungen bereitgestellt werden, und zwar nicht nur hinsichtlich der Verwendung der Monitoring Software zur Datenerfassung und –aktualisierung, sondern auch der Frage, wie man Ergebnisse auswertet und nutzbar macht.

- Die Europäische Kommission sollte die Übernahme einer koordinierenden Rolle für die unterschiedlichen Arten transnationaler Kooperation innerhalb der Programme in Betracht ziehen.
 - Bei der Gestaltung von Programmabschnitten oder Unterprogrammen über Transnationalität die Möglichkeit eröffnen, dass transnationale Projekte von Projektbewerbern als eigenes Projekt oder gleichzeitig mit nationalen Projekten geplant werden können.
 - Ausreichende Mittel für die transnationale Kooperation zu bereitzustellen.
 - Der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen mehr Priorität zu schenken sowie zu gewährleisten, dass das „Gender-Mainstreaming“ [Einbeziehung der Dimension der Chancengleichheit für Frauen und Männer in sämtliche Bereiche der Politik] als ein Querschnittsprinzip im Programm als Ganzes umgesetzt wird.
 - Die Monitoringsysteme auf Programmebene so zu gestalten, dass sie auch Indikatoren für das „Gender-Mainstreaming“ beinhalten
133. Hinsichtlich der *Evaluierungssysteme* empfehlen wir, die drei Evaluierungsebenen, die in EQUAL umgesetzt wurden (europäische, nationale Ebene, Projektebene) beizubehalten und von ihren Stärken und Schwächen zu lernen:
- Länderübergreifende Evaluierung sollte sich auf spezifische Themen und Interventionsfelder konzentrieren; europäische Evaluatoren sollten die Möglichkeit haben, ihre eigene Arbeit vor Ort in den Mitgliedstaaten zu führen; der Austausch von Evaluierungsmethoden und –ergebnissen sollte auf europäischer Ebene organisiert werden; bei Evaluierungsfragen sollte ein gegenseitiger und multilateraler Austausch zwischen nationalen Behörden erfolgen;
 - Auf nationaler Ebene sollte sich die Evaluierung alle Aspekte und Phasen von Programm-Management beziehen; die „formative“ Rolle der nationalen Evaluatoren sollte aufrechterhalten und verstärkt werden; der Evaluierungszeitrahmen muss so geplant werden, dass eine Evaluierung der Auswirkungen möglich ist;
 - Auf der Projektebene ist es entscheidend, dass Selbstevaluierung und Monitoring vorausgesetzt wird und Projektmanager und Partner entsprechend geschult werden.
134. Hinsichtlich des *Mainstreaming der EQUAL-Prinzipien* in der nächsten Programmgeneration des Europäischen Sozialfonds und möglicherweise weiterer Programme empfehlen wir:
- *Für die Organisation des Partnerschafts- und der Empowerment-Prinzips:* zu klären, ob Partnerschaften ein Hilfsmittel für die Erreichung eines Ziels oder ein Ziel per se sind (Schaffung neuer Governance-Mechanismen). Bei Ersterem muss im Zeitablauf eine gute Mischung von Kompetenzen gewährleistet werden – mit möglicherweise unterschiedlichen Partnern in verschiedenen Phasen; bei Letzterem muss außerdem eine Vertretung von allen Stakeholdern gewährleistet werden. Weiterhin ist darauf zu achten, dass die geplante Einbindung von allen Partnern auf einer glaubwürdigen und durchführbaren Einschätzung ihres potenziellen Beitrags, ihrer potenziellen Kenntnisse und Verfügbarkeit basiert. Die Möglichkeit einer unterschiedlichen Einbindung von Akteuren sollte gefördert werden, um zu vermeiden, dass die Beteiligung des Privatsektors abgehalten wird;
 - *Für die Organisation von Transnationalität:* Transnationale Projekte sollten direkt als eigene Projekte oder gleichzeitig mit nationalen Projekten geplant werden, und nicht auf bereits geplanten nationalen Projekte aufbauen.. Strukturierter Austausch zwischen lokalen Akteuren sollte außerdem ermöglicht werden. Eine enge Koordination zwischen allen Mitgliedstaaten, die transnationale Partnerschaften und Kooperation finanzieren, sollte organisiert werden, so dass es eine Mindestanzahl von gemeinsamen Rahmenbedingungen, von koordinierten Zeitplänen für die Aufforderungen von Anträgen bis zur Bereitstellung von gemeinsamen Mitteln (Partnersuchdatenbank) gibt;
 - *Für die Organisation von Innovation:* Planung einer „Experimentierfunktion“ in allen Programmen, die eine klare Unterscheidung zwischen den innovativen Projekten und den Mainstream-Projekten ermöglicht. Dabei sollten die Beweggründe und Ziele für die Vorsehung einer Innovationsfunktion bei den Programmen geklärt werden (wie beispielsweise die bestehende Politiken effektiver und/oder umfassender zu machen, neue Politikbereiche zu untersuchen), um entsprechende Schlussfolgerungen hinsichtlich des Profils potentieller Bewerber und den Anforderungen an das Projektmanagement zu ziehen. Schulung und Beratung für

die Entwicklung experimentellen Ansätzen sollten organisiert werden (Anstellen entsprechender Untersuchungen, Monitoring, Evaluierung usw.);

- Partnerschaften, die mit den schwächsten Gliedern der Gesellschaft arbeiten, zögern manchmal experimentelle Ansätze zu entwickeln und umzusetzen und ziehen es vor, ‚am Rand‘ Neuerungen einzuführen, um nicht Gefahr zu laufen, mit dem Ausbleiben von weiteren Finanzierungen mit schweren Folgen für die Begünstigten konfrontiert zu werden. Eine klare Positionierung der Innovation in zukünftigen Programmen bei Politikbereichen, in denen eine ausdrückliche Nachfrage für neue Entwicklungen besteht, wird diese Gefahr mindern. Außerdem können Verwaltungsbehörden sich dazu entschließen, Unterstützung bei Versuchsprojekten zu gewähren, die auf extrem ausgegrenzte Gruppen abzielen, auch ohne klare Politikperspektiven: verstärkte Unterstützung und direkte Hilfe für Programm-Akteure, beim Mainstreaming dieser Projekte, müssen dann vorausgesehen werden;
- *Für die Organisation von Chancengleichheit:* Der duale Ansatz, der bei EQUAL verfolgt wurde (spezifische Prioritäten und horizontales Querschnittsprinzip), sollte aufrechterhalten werden. Indikatoren sollten für das Monitoring der Umsetzung des „Gender-Mainstreaming“ entwickelt werden. Wir empfehlen außerdem die Organisation von Schulungen hinsichtlich des „Gender-Mainstreaming“ und die Einsetzung von „Gender-Mainstreaming“-Experten auf der Projektebene;
- *Für die Organisation von nationalem Mainstreaming:* Programm-Akteure sollten ihre Erwartungen hinsichtlich des Mainstreaming von Innovationen klären und frühzeitig umfangreiche Mainstreaming-Strategien, einschließlich des ‚horizontalen‘ und ‚vertikalen‘ Mainstreaming, und die ‚Push- und Pull-Dimensionen‘ festlegen. Wir empfehlen außerdem dringend die Organisation von regionalen Vernetzungs- und Mainstreaming-Mechanismen. Schließlich empfehlen wir die Entwicklung des Monitorings von Mainstreaming-Tätigkeiten und –Ergebnissen auf Programm- und Projektebene und die Schulung von Programm-Akteuren damit sie die Projektträger angemessen unterstützen können.

135. Hinsichtlich der *Organisation von Netzwerk- und Mainstreaming-Mechanismen auf europäischer Ebene* empfehlen wir insbesondere für die zukünftigen Programme des Europäischen Sozialfonds:

- *Die doppelte Ausrichtung* (thematisch und organisatorisch) der Netzwerke, die bei EQUAL angenommen wurde (zusätzlich zu den Länderpulten), *beizubehalten*.
- *Für die thematische Netzwerke:* Es wäre wünschenswert sich mit den Mitgliedstaaten auf eine begrenzten Anzahl von Politikfragen zu einigen, für die einige oder alle von ihnen an gegenseitigem Lernen, Vernetzung und möglicherweise an Lobbyismus interessiert sind. Die Netzwerke sollten auf unterschiedlichen Ebenen organisiert werden (zwischen den nationalen Behörden, anderen Stakeholdern, Projektträgern sowie zwischen den Mitgliedern nationaler thematischer Netzwerke), mit Kontinuität im Zeitverlauf aufweisen und klare Ziele verfolgen (vorzugsweise gemeinsame Produktion und/oder Vorantreibung einer Politik-Agenda). Dies sollte durch das Heranziehen stabiler Expertenteams aus den betroffenen Bereichen sowie durch eine angemessene Koordination und Weiterverfolgung durch die Europäischen Kommission unterstützt werden. Die bestellten Experten sollten wie bei EQUAL aufgefordert werden, Politik-Analysen und länderübergreifende thematische Analysen von Projektpraktiken und –ergebnissen auf der Grundlage von vereinbarten Kriterien und mit ausreichenden Mitteln für die Ausübung ihrer eigenen Felduntersuchungen durchzuführen.
- *Für die organisatorischen Netzwerke:* Es wird schwieriger sein Netzwerke für die Umsetzung der Prinzipien in den Mitgliedstaaten einzuführen, da gemeinsame Bestimmungen und Umsetzungsmethoden fehlen. Es wird umso mehr wichtig sein, länderübergreifenden Austausch bei der Auslegung der Prinzipien und ihrer konkreten Umsetzung in die Auswahlkriterien zu organisieren, um Umsetzungsmodelle zu vergleichen und entsprechende Schlussfolgerungen in die Halbzeitberichte aufzunehmen. Auf europäischer Ebene ist eine entsprechende Moderations- und Beratungstätigkeit notwendig, womit zugleich ermöglicht wird die Erfahrungen und Erkenntnissen der vorangegangenen Gemeinschaftsinitiativen zu nutzen.
- *Eine Koordinierungsrolle für die Europäische Kommission hinsichtlich Transnationalitäts-Fragen ist absolut notwendig.* Diese Koordinationsrolle ist umso wichtiger, als mehr mögliche Wege des Austauschs und der Zusammenarbeit beabsichtigt werden. Mitgliedstaaten müssen

sich auf ein Minimum an gemeinsamen Eckpunkten und Voraussetzungen und Anforderungen bezüglich der Finanzierung transnationaler Projekte einigen.

136. Hinsichtlich innovativer Praktiken, die für die Einbeziehung in andere Programme empfohlen werden könnten, haben wir bereits die gegenwärtigen Grenzen für die Ermittlung innovativer Praktiken und ihrer Auswirkungen erklärt. Die Policy Briefs der Europäischen Thematischen Gruppen hatten ein viel umfassenderes Bild geliefert als das, zu dem wir uns befugt und berechtigt fühlen, wiederzugeben: *Wir würden deshalb dringend die Aktualisierung der bestehenden Policy Briefs empfehlen, um die jetzt erhältlichen Projektergebnisse besser zu berücksichtigen.* Nichtsdestotrotz und unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen würden wir die weitere Unterstützung der Praktiken, die in den Punkten 116-122 oben aufgeführt wurden, empfehlen und die gemachten Erfahrungen zu nutzen.
-