

Jaarverslag ADEPT 2004

Bureau CROSS maakt deel uit van EVD Internationaal ondernemen en samenwerken.

De EVD is een agentschap van het



Ministerie van Economische Zaken

Voorwoord

Met veel genoegen presenteert Bureau CROSS, onderdeel van EVD, het jaarverslag van het ADEPT-programma over 2004. Het jaar 2004 was een bijzonder jaar voor het trainingprogramma ADEPT. Niet alleen zijn op 1 mei acht van de twaalf deelnemende landen aan het programma lid geworden van de Europese Unie, ook was het het laatste jaar dat het ADEPT-programma onder die naam en in die vorm is uitgevoerd. Per 1 januari 2005 wordt training binnen het Matra-programma van het Ministerie van Buitenlandse Zaken verzorgd binnen het MTES-programma (Matra Training voor Europese Samenwerking).

Het welslagen van het ADEPT-programma is altijd afhankelijk geweest van de inzet en het enthousiasme van vele mensen: onze opdrachtgever, het Ministerie van Buitenlandse Zaken (Matra/DZO), H.M. Ambassadeurs en hun medewerkers in de kandidaat-lidstaten, de Ambassadeurs en medewerkers van de ambassades van de kandidaat-lidstaten in Den Haag, de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging bij de Europese Unie in Brussel, de ambtenaren van alle betrokken vakdepartementen, de ambtenaren bij de Europese Commissie, de uitvoerders van de cursussen en alle anderen die bereid bleken de deelnemers tijdens de cursussen te ontvangen. Bureau CROSS had zonder al deze mensen nimmer zo een succesvol programma kunnen uitvoeren.

Een woord van dank is dan ook hier op zijn plaats. Wij hopen ook bij het uitvoeren van het nieuwe MTES-programma op een ieder te mogen rekenen.

Linda Beijlsmit, directeur Bureau CROSS
Diederik ter Haar, programmaleider ADEPT
Mei 2005

Inhoudsopgave

0. Het rapport	1
0.1 Inleiding	
0.2 Doelstellingen rapport	1
0.3 Opbouw rapport	1
0.4 Methode en bronnen	1
1. Algemene informatie	3
1.1 Achtergrond ADEPT	3
1.2 Doelstelling, doelgroep en opzet ADEPT	6
1.3 Functie en rol CROSS	7
1.4 Bezoeken CROSS aan doelgroeplanden	8
1.5 Overige activiteiten CROSS	9
1.6 Spin-offs van ADEPT	10
2. Evaluatie per cursus	13
2.1 Communicating with the Public	14
2.2 How to operate in Brussels	19
2.3 Structural Funds	25
2.4 Strategic Planning and Realisation of Infrastructure	30
2.5 Social Affairs / Employment	34
2.6 ISPA / CF Environment	38
2.7 Food Safety	42
3. Conclusies	49
3.1 Didactische en cursusinhoudelijke bevindingen	49
3.2 Deelnemers en werkgevers	50
3.3 Uitvoering cursussen en samenwerking met uitvoerders	50
3.4 Betrokkenheid vakdepartementen en ambassades	50
3.5 ADEPT geheel	51
4. Aanbevelingen	53
4.1 Inhoud en didactiek van de cursussen	53
4.2 Deelnemers en werkgevers	53
4.3 Uitvoering cursussen en samenwerking met uitvoerders	54
4.4 Betrokkenheid vakdepartementen en ambassades	54
4.5 ADEPT geheel	54

0. Het rapport

0.1 Inleiding

Net als in de jaarrapportage 2003 wordt in de onderhavige rapportage op systematische wijze het ADEPT-programma geëvalueerd.

In het algemeen kan worden gesteld dat de belangstelling voor het ADEPT-programma in 2004 ongekend groot was. Waarschijnlijk werd dit mede veroorzaakt door het aanstaande lidmaatschap van acht aan het programma deelnemende landen, die zich realiseerden dat nog onvoldoende ambtenaren in staat zouden zijn het belang van hun respectievelijke landen in Brussel te behartigen en deelname aan Europese programma's, zoals bijvoorbeeld de Structuurfondsen te faciliteren. Er hebben zich maar liefst 1828 mensen aangemeld voor één van de acht cursussen in 2004. Van dit aantal hebben 491 mensen uiteindelijk deelgenomen.

0.2 Doelstellingen rapport

In dit rapport wordt verslag gedaan van de ADEPT-cursussen die zijn georganiseerd in 2004. Doelstellingen van het rapport zijn:

- Het geven van een kwantitatief overzicht van de ADEPT-cursussen in de verslagperiode;
- Het presenteren van kwalitatieve bevindingen van de ADEPT-cursussen in de verslagperiode;
- Het geven van een inschatting van het effect van de cursussen op het dagelijks werk van de deelnemers;
- Het op basis van bovenstaande trekken van conclusies per cursus en voor ADEPT als geheel;
- Het presenteren van aanbevelingen per cursus en voor ADEPT als geheel.

Door het beantwoorden van bovenstaande doelstellingen kan worden beoordeeld in hoeverre is voldaan aan de doelstellingen van het ADEPT-programma.

0.3 Opbouw rapport

In hoofdstuk 1 worden achtergrond, doelstelling, doelgroep en opzet van het programma beschreven. In hoofdstuk 2 worden de cursussen afzonderlijk geëvalueerd. Per cursus vindt een beschrijving plaats van de inhoud en opzet van de cursus en worden enkele objectieve gegevens gepresenteerd, zoals herkomst, aantal en geslacht van de deelnemers. Daarna worden inhoudelijke bevindingen weergegeven. Vervolgens worden per cursus conclusies getrokken en worden eventueel aanbevelingen gedaan. Conclusies voor het gehele ADEPT-programma worden in hoofdstuk 3 getrokken. Aanbevelingen worden gedaan in hoofdstuk 4.

0.4 Methode en bronnen

Om bovenstaande doelstellingen te bereiken, is gebruik gemaakt van een aantal bronnen. Deze zijn bestudeerd, systematisch weergegeven en beoordeeld. Vervolgens werden op basis hiervan conclusies getrokken en, indien mogelijk en nodig, aanbevelingen gedaan. Bij het bestuderen en weergeven van de bevindingen dient voortdurend rekening gehouden te worden met het gegeven dat er evenveel meningen zijn als mensen. Geprobeerd is dan ook

om uit de grote hoeveelheid van meningen en opvattingen min of meer algemeen geldende opmerkingen te plaatsen en conclusies te trekken. De bronnen zijn:

- De evaluatierapporten van de uitvoerende instellingen, die na afloop van de cursus zijn opgesteld;
- De verslagen van de evaluatiegesprekken die CROSS na afloop van de cursussen met de uitvoerders heeft gehouden;
- De verslagen van de evaluatiegesprekken die CROSS met de cursisten heeft gevoerd;
- De verslagen van de monitoringsbezoeken, die CROSS aan de cursussen heeft afgelegd.

1. Algemene informatie

1.1 Achtergrond ADEPT

De overgang naar een pluriforme democratische samenleving met een markteconomie in de landen in Centraal- en Oost-Europa en, in het verlengde daarvan, hun aanvraag voor lidmaatschap van de EU, genereerde een immense vraag naar steun bij opleiding en training op tal van terreinen. De beoogde toetreding tot de EU leverde vooral binnen de overheden capaciteitsproblemen op. Immers, als gevolg van de zogenaamde 'Kopenhagen criteria' dienden de landen aan de verplichtingen van het lidmaatschap te kunnen voldoen. Omdat niet van de kandidaat-lidstaten verwacht kon worden dat deze al meteen voldeden aan de normen van de in West-Europa ingevoerde EMU, waren de hierbij behorende criteria niet vereist voor de toetreding.

Wel dienden de landen het *acquis communautaire* over te nemen. Dit betekende dat nationale wet- en regelgeving aangepast moest worden aan die van de EU en dat de landen de beschikking moesten hebben over een goed opererende overheid en rechterlijke macht. Er was grote behoefte aan het versterken van bestaande en nieuw op te richten instellingen en het trainen van mensen die werkzaam zijn bij de (semi-)overheid en non-gouvernementele organisaties (NGO's). Naast theoretische kennis en praktische vaardigheden was er een enorme mentale omslag nodig van de gehele bevolking en het ambtenarenapparaat.

Gezien enerzijds de grote vraag naar goed opgeleide ambtenaren en anderzijds de druk op de ambtenaren die zich met accessie bezighielden, waardoor deze niet voor lange tijd konden worden vrijgemaakt voor training, is in 1999 de gedachte ontstaan om door middel van korte, praktijkgerichte trainingen aan deze vraag te voldoen. Door deze trainingen gedurende meerdere jaren aan te bieden zou op den duur de capaciteit bij de (semi-)overheidsinstellingen worden vergroot om aan de verplichtingen van het lidmaatschap van de EU te kunnen voldoen.

Op basis van bovenstaande overwegingen is het zogenaamde ADEPT-programma tot stand gekomen. ADEPT staat voor 'Accession-oriented Dutch European Proficiency Training'. Het ADEPT-programma maakt deel uit van het *Matra*¹ pre-accessie instrumentarium van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) en wordt door dit ministerie gefinancierd. Het is derhalve een programma van de Nederlandse overheid en van de betrokken vakdepartementen. BuZa heeft in 1999 Bureau CROSS gevraagd de ontwikkeling, coördinatie en monitoring van het ADEPT-programma op zich te nemen.

Inmiddels zijn in de periode 1999 tot en met 2004 2383 ambtenaren getraind, zie tabel 1. Tabel 2 laat het aantal aanmeldingen en deelnemers per land per ADEPT-cursus in 2004 zien.

¹ *Matra* staat voor maatschappelijke transformatie.

Tabel 1: Totaal aantal deelnemers per cursus per land over de periode van 1999 t/m 2004

	<i>Environmental Issues and European Policies on Agriculture</i>	<i>Environmental Issues and European Policies on Watermanagement</i>	<i>Chain Management in Agriculture</i>	<i>Communicating with the Public</i>	<i>Drug Policy in the European Context²</i>	<i>Food Safety</i>	<i>How to operate in Brussels</i>	<i>ISPA / CF Environment</i>	<i>Transport Infrastructure</i>	<i>Public Health in the EU³</i>	<i>River Basin Management</i>	<i>Social Affairs</i>	<i>Structural Funds</i>	Totaal
Bulgarije	9	11	7	14	13	17	27	16	16	16	10	31	19	206
Estland	9	9	8	17	13	16	28	11	19	17	7	26	20	200
Hongarije	8	10	10	15	14	17	36	13	23	17	9	24	15	211
Kroatië ⁴	2	0	4	14	5	10	23	11	6	7	8	8	8	106
Letland	7	8	8	14	10	14	33	8	22	17	7	24	18	190
Litouwen	8	7	11	16	9	16	34	11	19	17	8	26	18	200
Polen	7	10	9	18	9	15	125 ⁵	13	32	13	8	32	19	310
Roemenië	7	8	6	19	12	15	30	15	25	16	10	27	14	204
Slovenië	6	8	6	12	8	12	39	10	17	14	5	19	15	171
Slowakije	7	10	11	29	7	17	36	15	19	17	8	31	16	223
Tsjechië	4	7	8	18	8	18	37	14	25	15	8	33	19	214
Turkije ⁶	2	3	9	13	14	12	29	10	16	7	6	12	15	148
Totaal	76	91	97	199	122	179	477	147	239	173	94	293	196	2383

² Dit aantal is inclusief de deelnemers aan de verdiepingscursus *Exploring EU Decision-making on Drugs* die in 2003 is gehouden.

³ Dit aantal is inclusief de deelnemers aan de verdiepingscursus *Public Health in the European Union* die in 2003 is gehouden.

⁴ Kroatië is pas vanaf augustus 2001 aan het ADEPT-programma gaan deelnemen.

⁵ Hier is de cursus *How to operate in Brussels* die in 2003 in Polen voor 82 Poolse ambtenaren is georganiseerd bij inbegrepen.

⁶ Turkije is pas vanaf augustus 2001 aan het ADEPT-programma gaan deelnemen.

Tabel 2: Aantal aanmeldingen⁷ en deelnemers per land en per ADEPT-cursus in 2004

Aanmeldingen	Communicating with the Public	How to operate in Brussels I	Structural Funds	Strategic Planning and Realisation of Infrastructure	Social Affairs / Employment	ISPA/CF Environment	Food Safety	How to operate in Brussels II	Totaal
Bulgarije	10	28	16	7	11	4	9	25	110
Estland	6	10	10	3	6	3	12	12	62
Hongarije	25	39	8	13	20	5	11	31	152
Kroatië	6	7	6	2	2	10	3	17	53
Letland	6	14	15	7	7	4	6	28	87
Litouwen	10	43	7	4	7	6	10	57	144
Polen	46	125	109	19	13	8	19	151	490
Roemenië	24	25	23	12	24	27	4	32	171
Slovenië	6	27	19	4	7	5	9	25	102
Slowakije	22	58	42	10	8	14	9	50	213
Tsjechië	15	40	16	15	8	16	13	48	171
Turkije	8	10	15	5	3	6	8	18	73
Totaal	184	426	286	101	116	108	113	494	1828
Deelnemers									
Bulgarije	4	8	4	4	4	4	4	6	38
Estland	3	5	4	3	4	3	4	6	32
Hongarije	5	9	4	6	5	4	5	9	47
Kroatië	3	4	3	2	2	4	3	7	28
Letland	3	8	4	5	4	3	4	9	40
Litouwen	4	10	4	3	4	4	3	7	39
Polen	7	15	5	7	6	6	5	9	60
Roemenië	5	8	5	5	4	5	3	9	44
Slovenië	3	9	4	3	5	3	3	8	38
Slowakije	5	9	4	3	4	5	5	7	42
Tsjechië	5	10	4	5	6	3	6	9	48
Turkije	3	5	5	3	2	3	5	9	35
Totaal	50	100	50	49	50	47	50	95	491

⁷ Hier wordt het aantal aangegeven waarvan de aanmelding 'compleet' is, d.w.z. waar de kandidaat ook een getekende werkgeversverklaring heeft ingestuurd. Doordat niet alle kandidaten toestemming krijgen voor deelname, gebeurt dit niet altijd. Het totaal aantal aanmeldingen ligt dus hoger dan de hier vermelde 1828.

1.2 Doelstelling, doelgroep en opzet ADEPT

De oorspronkelijke doelstelling van het ADEPT-programma was het trainen van leidinggevende ambtenaren (niveau middenkader en hoger) werkzaam bij (semi-) overheidsinstellingen uit de kandidaat-lidstaten in de implementatie van het acquis communautaire. Het EU-lidmaatschap van tien van de doelgroeplanden op 1 mei 2004 heeft mede tot gevolg dat het pre-accessie karakter van het programma plaats heeft gemaakt voor een breder kader. Vanaf de toetreding ligt het accent van het Matra instrumentarium op Europese integratie, en in het bijzonder strategische samenwerking en coalitievorming. Hierbij ligt de nadruk op de bevordering van het volwaardig functioneren van de nieuwe lidstaten in de EU.

In het geval van de kandidaat-lidstaten Bulgarije, Turkije, Kroatië en Roemenië zal de pre-accessie steun worden voortgezet tot de datum van toetreding.

Een nevendoelstelling van het programma is het creëren van Oost-West en Oost-Oost netwerken. De Oost-West netwerken worden door de Nederlandse vakdepartementen als zeer belangrijk ervaren. Na toetreding van de kandidaat-lidstaten onderhandelen deze immers regelmatig met vertegenwoordigers van de kandidaat-lidstaten en zullen zij mogelijke samenwerkingsverbanden met hen sluiten. In dat licht bezien is het nu opbouwen van netwerken straks een groot voordeel.

Het opbouwen van Oost-Oost netwerken is vooral van belang voor de kandidaat-lidstaten. Immers, de landen die willen toetreden tot de EU worden doorgaans met min of meer dezelfde problemen geconfronteerd. Door onderling contact kunnen ze van elkaar leren en elkaar helpen bij de toetreding en de periode daarna.

In eerste instantie ging het om de volgende tien landen: Bulgarije, Estland, Hongarije, Letland, Litouwen, Polen, Roemenië, Slovenië, Slowakije en Tsjechië. Later werden daaraan toegevoegd Kroatië, dat tot 2004 nog niet de status van kandidaat lidstaat had en Turkije, dat deze status wel had. Zij konden zich aanmelden voor alle cursussen die vanaf augustus 2001 zijn georganiseerd.

De thema's voor de cursussen worden op basis van de vraag in de doelgroeplanden en in overleg met de betrokken Nederlandse vakdepartementen vastgesteld. Zo is in december 2003 na consultatie van de vakdepartementen hier en in de deelnemende landen, de pre-accessiecoördinatoren in de nieuwe lidstaten, de Posten en onze opdrachtgever het cursusprogramma 2004 bepaald⁸.

De cursussen vinden plaats in Nederland en duren in principe drie weken⁹. Elke cursus bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een theoretische component, gebaseerd op het acquis communautaire (Europese wet- en regelgeving) op het bedoelde terrein.
- Een praktische component, gericht op het verbeteren van vaardigheden (*logical framework*, SWOT-analyse, *project cycle management*, onderhandelings- en presentatietechnieken, etc.)
- De implementatie van het acquis in de praktijk; de zogenaamde studiebezoeken.

In de *Terms of Reference* (ToR), die als kader dienen voor de cursussen en als projectomschrijving voor de uitvoerder moeten worden gezien, is bepaald dat er naar moet worden gestreefd een evenwicht tussen deze drie componenten te vinden en wel zo, dat de vaardigheden en de studiebezoeken de theorie ondersteunen. Er dient op interactieve wijze les te worden gegeven, gebruikmakend van het systeem van probleemgestuurd onderwijs. Hoewel interactief lesgeven niet altijd even geschikt is voor grote groepen deelnemers, is het

⁸ Bepalende criteria hierbij waren de prioriteitenlijst vanuit de doelgroeplanden voor eerder gehouden cursussen en de belangstelling in het verleden voor de cursusthema's.

⁹ De cursus *How to operate in Brussels* duurt twee weken.

toch van belang dat veel deelnemers tegelijkertijd worden getraind. Het creëren van een 'kritische massa' is nodig omdat anders het gevaar bestaat dat de deelnemers na afloop van de cursus als 'roepende in de woestijn' terugkeren naar hun departement. De opgedane kennis zou daarmee verloren gaan. Meer getrainde ambtenaren vergroot de kans dat de opgedane kennis daadwerkelijk wordt toegepast en verspreid. Daarom is er voor gekozen dat iedere cursus voor 50 deelnemers tegelijkertijd dient te worden georganiseerd¹⁰.

Tijdens de cursus dient aandacht te worden geschonken aan het in groepen werken aan casestudies of opdrachten. In de ToR staat voorts aangegeven dat de cursusgroepen dienen te worden samengesteld op basis van kwaliteit, functie en geografische spreiding van de kandidaten. In praktijk wordt daarnaast zoveel mogelijk gestreefd naar een balans voor wat betreft de verhouding man:vrouw¹¹ en de leeftijdsopbouw van de deelnemers.

Daarnaast dient bij de selectie van de cursisten te worden gestreefd naar een afgewogen mix van professionele achtergronden van de deelnemers, opdat zij van elkaar en van de verschillende vakgebieden kunnen leren en elkaars visie leren respecteren.

Tijdens de cursussen worden sociale activiteiten georganiseerd, waarin de deelnemers de gelegenheid krijgen elkaar in een andere sfeer te ontmoeten en netwerken op te bouwen met elkaar, met docenten/sprekers of met andere relevante partijen. Na afloop wordt de cursus met de uitvoerders en de betrokken vakdepartementen geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. In principe worden de cursussen, na evaluatie, herhaald teneinde zoveel mogelijk mensen te trainen. De voertaal van de cursussen is Engels. In voorliggend rapport zullen dan ook incidenteel Engelse termen voorkomen.

1.3 Functie en rol CROSS

Bureau CROSS coördineert de ADEPT-cursussen. Dit behelst per cursus de volgende taken:

- Identificeren van thema's en subthema's, met de vakdepartementen.
- Opstellen Terms of Reference (ToR) en starten aanbestedingsprocedure.
- Selecteren potentiële uitvoerende instellingen¹².
- Beoordelen voorstel (cursusprogramma en budget), met de vakdepartementen.
- Opstellen opdrachtbrief.
- Verwerken aanmeldingen en toezien op selectie van de deelnemers.
- Monitoren/bijwonen cursussen om kwaliteit te bewaken en gevoel voor thema en doelgroep te ontwikkelen.
- Evalueren met uitvoerder.
- Afwikkelen cursussen, financieel en inhoudelijk.
- Evalueren met deelnemers, enige tijd na afloop, in de doelgroeplanden.

¹⁰ Uitzondering hierop is de cursus *How to operate in Brussels* waar, door de grote belangstelling, 100 cursisten aan deelnemen. Vanuit didactisch oogpunt wordt deze groep in vieren gedeeld.

¹¹ Opgemerkt moet worden dat bij de ministeries in Centraal- en Oost-Europa gemiddeld veel meer vrouwen werkzaam zijn dan mannen. Bij de selectie wordt geprobeerd om balans te vinden in het aantal deelnemende mannen en vrouwen. Elke verstoring van die balans dient mede uit bovennoemd verschil begrepen te worden.

¹² De keuze voor de uitvoerende instelling komt tot stand na een tenderprocedure of op voorspraak van een betrokken vakdepartement.

1.4 Bezoeken CROSS aan doelgroeplanden

Ten behoeve van de evaluatie met de deelnemers, afspraken met relevante contactpersonen op ministeries en de organisatie van alumnibijeenkomsten voor alle ex-deelnemers aan het ADEPT-programma heeft Bureau CROSS in 2004 en het eerste kwartaal van 2005 negen van de twaalf doelgroeplanden bezocht. (De bezoeken in het eerste kwartaal van 2005 zijn in dit rapport meegenomen, omdat deze onder meer in het kader stonden van het evalueren van de in 2004 georganiseerde cursussen).

CROSS hecht veel waarde aan evaluatiegesprekken enige tijd na afloop van de cursussen, omdat de deelnemers pas de werkelijke waarde en opbrengst van de cursus kunnen inschatten als ze weer terug zijn in hun werksituatie. Bovendien is het zo dat de deelnemers vaak minder genuanceerd en minder kritisch zijn wanneer ze op de laatste dag van de cursus evaluatieformulieren invullen. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de deelnemers vermoeid zijn, graag naar huis willen en dankbaar zijn dat ze de cursus hebben mogen volgen.

In 2004 werden Boekarest (19 - 21 januari), Ljubljana (21 - 23 juni) en Zagreb (23 - 25 november) bezocht. De bezoeken leverden een positief beeld op van de werkelijke waarde en de opbrengst van de cursussen. Praktisch alle ex-deelnemers gaven aan veel profijt te hebben (gehad) van de cursussen en velen zeggen nog in contact te zijn met ex-deelnemers uit het eigen land en andere landen. Ook vertelden ze dat ze de cursusinformatie hebben verspreid onder de collega's (via bijvoorbeeld het intranet). Samenvattend geven de evaluatiegesprekken blijk van een positieve beoordeling van de cursusinhoud. Punten van kritiek zijn meegenomen in de gesprekken met de cursuuitvoerders ter voorbereiding op de organisatie van de 'herhaalcurussen' en worden later in de aparte hoofdstukken over de cursussen nader belicht.

In het jaar 2004 hebben geen alumnibijeenkomsten plaatsgevonden. Door de overgang van Bureau CROSS van OCW naar Senter en vervolgens EVD was er helaas niet genoeg tijd om deze bijeenkomsten in de eerste helft van het jaar te organiseren. Zes van de acht ADEPT-cursussen vonden plaats in de tweede helft van 2004, waardoor ook toen onvoldoende tijd was voor de organisatie. Daarnaast waren de ambassades (die actief bijdragen aan de organisatie van de bijeenkomsten) in deze periode druk met het Nederlands EU-voorzitterschap.

In het eerste kwartaal van 2005 hebben alumnibijeenkomsten plaats gevonden in Slovenië, Hongarije, Litouwen, Slowakije, Letland, Estland en Polen. De bijeenkomsten (en marge waarvan tevens evaluatiegesprekken werden gevoerd) bestonden uit een inhoudelijk onderdeel (een presentatie of workshop) en een receptie. De thema's die bij de bijeenkomsten onder meer aan bod zijn gekomen, zijn overheidscommunicatie, EU-coördinatie en internationaal onderhandelen. Het was van belang dat het thema voor alle ex-cursisten relevant was.

Bij de receptie - waar de ex-cursisten in staat zijn gesteld de contacten aan te halen met afgevaardigden van ministeries, andere ex-cursisten en in een aantal gevallen ook met Nederlandse betrokkenen bij bilaterale projecten - is de Nederlandse ambassadeur steeds als gastheer opgetreden.

In tabel 3 staat een overzicht van de georganiseerde bijeenkomsten.

Tabel 3: *Overzicht alumnibijeenkomsten*

Bijeenkomst	Datum	Spreker
Ljubljana, Slovenië	2 februari 2005	Guido Rijnja (RVD)
Boedapest, Hongarije	24 februari 2005	Mendeltje van Keulen (Clingendael)
Vilnius, Litouwen	17 maart 2005	Pieter van Nispen (Fazili Consulting)
Bratislava, Slowakije	22 maart 2005	Mendeltje van Keulen (Clingendael) Michal Komada, Secretary of European Affairs Division, Ministry of Foreign Affairs of the Slovak Republic Magdaléna Srncová, Aid Co-ordination Unit, Office of the Government of the Slovak Republic
Riga, Letland	31 maart 2005	Peter van Grinsven (Clingendael) Normunds Popenis, Director of the EU Department, Ministry of Foreign Affairs of Latvia
Tallinn, Estland,	7 april 2005	Alar Streimann, Permanent vertegenwoordiger van Estland bij de Raad van Europa en voormalig Chief negotiator van het EU onderhandelingsteam Arnout D. Lugtmeijer, Nederlandse voorzitter van de Raad van Bestuur en Managing Director van de oliemaatschappij Estonian Oil Service
Warschau, Polen	12 april 2005	Peter van Grinsven (Clingendael) Pawel Swieboda, Director of the Department of the EU and Accession Negotiations, Ministry of Foreign Affairs of Poland

1.5 Overige activiteiten CROSS

Bureau CROSS streeft naar continue kwaliteitsverbetering van het ADEPT-programma, zowel organisatorisch als inhoudelijk. Daarom organiseert Bureau CROSS ieder jaar tenminste één bijeenkomst met alle uitvoerders. Doel van deze bijeenkomsten is het uitwisselen en het leren van onderlinge ervaringen. Bureau CROSS onderhoudt intensieve contacten met de Nederlandse ambassades (de Posten) in de betrokken landen en de ambassades van die landen in Den Haag. De inbreng van alle ambassades wordt door Bureau CROSS zeer op prijs gesteld. Doel van de bezoeken aan de ambassades in Den Haag is tweeledig: deze worden zo nogmaals geconfronteerd met het Nederlandse beleid zoals tot uitdrukking gebracht via het Matra-programma en specifiek ADEPT. En de ambassades kunnen feedback vragen en geven van de bevindingen in de kandidaat-lidstaten van het hele programma. De ambassade ontvangt standaard van CROSS alle informatie over de te houden cursussen, evenals een lijst van deelnemers uit het desbetreffende land. Ook worden de ambassades doorgaans uitgenodigd voor een receptie tijdens de cursus. De deelnemers waarderen het zeer in contact te komen met vertegenwoordigers van hun land in Nederland. Verder onderhoudt Bureau CROSS intensieve relaties met de vakdepartementen.

Om de nuttig gebleken netwerk functie van het programma te ondersteunen is een database ontwikkeld, waarin alle bijna 2400 ADEPT-cursisten tot nu toe zijn opgenomen¹³. Deze is via

¹³ Met het oog op de privacywetgeving is eerst van alle deelnemers toestemming verkregen om hun gegevens in de database op te nemen.

de website van CROSS toegankelijk voor cursisten, vakdepartementen en ambassades. Om toegang te krijgen tot de database zijn aan al deze betrokkenen wachtwoorden verstrekt.

1.6 Spin-offs van ADEPT

Uit de gesprekken die Bureau CROSS voert met ministeries in de doelgroep landen blijkt een grote waardering voor het ADEPT-programma. De betrokkenheid die Nederland - ook na de toetreding van de nieuwe lidstaten - toont blijft niet onopgemerkt. Ook binnen de diverse instanties van de EU is Nederland veelvuldig genoemd als zeer actief land als het gaat om het aanbieden van trainingen aan ambtenaren in de nieuwe en kandidaat-lidstaten.

Als gevolg van het ADEPT-programma is een aantal indirecte en directe spin-offs op te merken. Het is moeilijk om aan te geven welke spin-offs direct aan een cursus toe te schrijven zijn. Een indirect positief gevolg van de cursus Transport Infrastructuur kan bijvoorbeeld zijn dat de Nederlandse economie (indirect) baat heeft bij een goede infrastructuur in Centraal- en Oost-Europa. Daarnaast hebben de uitvoerders gebruik kunnen maken van het netwerk van ex-cursisten (onder meer om in acquisitietrajecten contacten te leggen en informatie te verkrijgen).

Ook hebben zij via hun contacten met de ex-cursisten nieuwe projecten kunnen binnenhalen of, met hun hulp, tot een goed einde kunnen brengen. Zo heeft NEA (de uitvoerder van de cursus over transport infrastructuur) onder meer projecten kunnen uitvoeren binnen de EU (onderzoek over verkeersvoorspellingen binnen Europa) en in opdracht van het ministerie van Transport in Litouwen (over de verbetering van personenvervoer over het spoor), de Slowaakse Spoorwegen (over de modernisering van het spoorwegennet) en de Turkse en Roemeense transport sector.

2. Evaluatie per cursus

In 2004 zijn de volgende cursussen georganiseerd:

1. Communicating with the Public

- 7 - 25 juni 2004

Uitvoerder: Academie voor Overheidscommunicatie (RVD)

2. How to operate in Brussels

- 14 - 25 juni 2004
- 29 november - 10 december 2004

Uitvoerder: Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael

3. Structural Funds

- 4 - 22 oktober 2004

Uitvoerder: ECORYS

4. Strategic Planning and Realisation of Infrastructure

- 11 - 29 oktober 2004

Uitvoerder: NEA Transportonderzoek en –opleiding

5. Social Affairs / Employment

- 25 oktober - 12 november 2004

Uitvoerder: Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael

6. ISPA/CF Environment

- 1 - 19 november 2004

Uitvoerder: ECORYS

7. Food Safety

- 21 november - 10 december 2004

Uitvoerder: Internationaal Agrarisch Centrum (IAC)

2.1 Communicating with the Public

Cursusdata: 7 - 25 juni.

Projectleider: mevrouw M. Droog, Academie voor Overheidscommunicatie onderdeel van de Directie Publiek en Communicatie van de Rijksvoorlichtingsdienst (RVD). De RVD maakt onderdeel uit van het ministerie van Algemene Zaken (AZ).

2.1.1 Inhoud, opzet en organisatie

De cursus *Communicating with the Public* is in 2004 voor de 4^e keer door de Academie voor Overheidscommunicatie (RVD) georganiseerd. De cursus is georganiseerd tegen de achtergrond dat toetreding van de doelgroepen tot de EU grote gevolgen heeft voor de wijze waarop de overheden van deze landen met hun burgers en met elkaar communiceren. Overheidscommunicatie moet nog voor een belangrijke mate ontwikkeld worden in deze landen. De cursus beoogde een bijdrage te leveren aan de werkzaamheden van de betrokken twaalf landen op het gebied van communicatie en in het bijzonder in het licht van de toetreding tot de EU. Communicatie met het publiek, de burgers, was daarbij het centrale thema.

De specifieke doelstellingen van de cursus waren de deelnemers bekend te maken met en inzicht te geven in:

- De relatie tussen overheidsbeleid en overheidscommunicatie;
- De functies en taken van overheidscommunicatie in een democratische samenleving;
- De principiële uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen (openheid en openbaarheid), onder meer vastgelegd in Europese wet- en regelgeving terzake;
- De werkwijzen van het moderne management van overheidscommunicatie;
- Het formuleren van adequate boodschappen afgestemd op de juiste in- en externe doelgroepen;
- Het instrumentarium van de moderne overheidscommunicatie;
- Enkele relevante specialisaties binnen de moderne overheidscommunicatie, zoals risicomanagement en crisiscommunicatie, interculturele communicatie en landenpromotie;
- Het uitvoeren van deze specialisaties en van een aantal veel voorkomende praktische vaardigheden, waarbij een accent zal worden gelegd op zowel de indirecte communicatie via de massamedia (persvoorlichting) als directe communicatiemogelijkheden met burgers (publieksvoorlichting).

De doelstelling van de cursus is vertaald naar drie onderling samenhangende thema's:

- Overheidscommunicatie in Europese context;
- Openbaar bestuur, beleid en communicatie;
- Overheidscommunicatie en beleid in de praktijk.

Evenals vorige keer is in het programma ruimte gecreëerd voor intervisie en moderatie.

Tijdens de cursus hebben de deelnemers werkbezoeken afgelegd aan de Europese Commissie in Brussel, het *Netherlands Information Office of the European Parliament*, de Nederlandse Vertegenwoordiging van de Europese Commissie in Den Haag, het Ministerie van Algemene Zaken (Postbus 51), het Ministerie van Buitenlandse Zaken, het Ministerie van Justitie, het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM), de Tweede Kamer, Perscentrum Nieuwspoor en de Hogeschool van Utrecht.

Voor de invulling van het programma heeft de Academie voor Overheidscommunicatie een beroep gedaan op (praktijk)docenten afkomstig van de eigen directie Publiek en Communicatie, van directies Voorlichting en Communicatie en beleidsdirecties bij

verschillende ministeries, van vertegenwoordigers van organisaties van de Europese Unie, zoals het Nederlandse Voorlichtingsbureau van de Europese Commissie en het Europese Parlement, van de Campus Den Haag van de Universiteit Leiden, de Hogeschool van Utrecht en Instituut Clingendael.

Ook heeft de Academie samengewerkt met de Vereniging voor Overheidscommunicatie, de Beroepsvereniging voor Communicatie en de Europese vereniging voor (overheids-) communicatie Euprera.

2.1.2 Herkomst, aantal en geslacht aanmeldingen en deelnemers

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	0	10	0	4	10	4
Estland	3	3	2	1	6	3
Hongarije	8	17	3	2	25	5
Kroatië	1	5	0	3	6	3
Letland	1	5	1	2	6	3
Litouwen	0	10	0	4	10	4
Polen	13	33	4	3	46	7
Roemenië	6	18	1	4	24	5
Slovenië	1	5	0	3	6	3
Slowakije	6	16	1	4	22	5
Tsjechië	9	6	2	3	15	5
Turkije	3	5	1	2	8	3
Subtotaal	51	133	15	35		
Totaal per groep	184		50		184	50

Evenals bij de vorige edities was er een grote belangstelling voor de cursus. Uit de tabel blijkt dat het aantal aanmeldingen per land sterk uiteenloopt. Uit Polen kwamen verreweg de meeste inschrijvingen (46), gevolgd door Hongarije, Roemenië en Slowakije.

Vergeleken met de cursussen in 2003 valt verder op dat de aanmeldingen sterk fluctueren. Slowakije was in de laatste cursus met 36 aanmeldingen de nummer 1, terwijl Polen destijds met 19 aanmeldingen tot de middenmoot behoorde. Landen die relatief weinig inschrijvingen aanleveren zijn (evenals vorig jaar) Slovenië, Estland, Letland en Turkije.

Opvallend ten opzichte van de vorige keren was het grote aantal aanmeldingen met een functie op regionaal niveau of in een uitvoeringsorganisatie.

De deelnemers werden verdeeld over vijf intervisiegroepen. Deze groepen waren samengesteld op basis van functieprofielen (publieksvoorlichters, persvoorlichters, EU-specialisten, woordvoerders/politiek adviseurs en PR- en beleidsmedewerkers).

2.1.3 Evaluatie

De evaluatie van de cursus heeft uitgewezen dat de deelnemers zeer enthousiast waren over de inhoud en organisatie van de cursus. Op enkele uitzonderingen na zijn alle onderdelen goed tot zeer goed beoordeeld.

De opvallendste resultaten uit de schriftelijke wekelijkse evaluatie zijn de positieve beoordelingen over de colleges *Country promotion*, de EP-verkiezingscampagnes in Europa en *Strategic media planning and campaigning*. De deelnemers vonden ook de *Communication Game* en de *Communication Competition* succesvolle manieren om het

geleerde toe te passen en te leren samenwerken en presenteren. Een kritische kanttekening bij de Competition is dat er te weinig tijd is voor de complexe en uitgebreide opdracht. Over het nieuwe onderdeel *Government communication in your own countries*, waarbij de eigen communicatiepraktijk tegen het licht wordt gehouden, lopen de meningen sterk uiteen. Het college over communicatieonderzoek was nieuw in het programma. Dit onderwerp komt tegemoet aan een behoefte, maar verdient nadere uitwerking.

Uit de beoordeling van de onderdelen over Europa spreekt een uiteenlopende interesse, wat resulteert in erg uiteenlopende scores. Sommige deelnemers gaven aan dat het zeer waardevol en nuttig was, anderen gaven aan niet geïnteresseerd te zijn in de werking van de EU.

De deelnemers waardeerden vooral de praktijkervaringen die ze hebben opgedaan, zoals de ontmoeting met de woordvoerder van de Minister President en de bezoeken aan Postbus 51 en Nieuwspoor. Ook de vaardighedentrainingen werden over het algemeen beoordeeld als zeer nuttig. Het college over crisiscommunicatie en het nieuwe onderdeel *Speechwriting* zijn zeer goed ontvangen. Zoals altijd bij de cursus is de mediatraining zeer goed geëvalueerd, met name de praktijkgedeelten. Door tijdsgebrek heeft helaas niet iedereen persoonlijke feedback gekregen.

De werkbezoeken zijn verschillend beoordeeld. De inhoud van de bezoeken en de kwaliteit van de presentatie liepen sterk uiteen, aldus de cursisten. De werkbezoeken aan een aantal ministeries (bedoeld om de deelnemers in contact te brengen met de dagelijkse communicatiepraktijk) waren niet allemaal geslaagd. Hoewel het bezoek aan Brussel over het algemeen goed wordt beoordeeld, zijn er wisselende reacties op de presentaties bij de Commissie. Liever had men een meer praktische invulling van het programma gezien, zoals het bijwonen van een persbriefing of het ontmoeten van parlementsleden of vertegenwoordigers uit het eigen land. Helaas komt de bezoekersservice van het Commissie niet tegemoet aan dit soort verzoeken. Door een gebrekkige medewerking van deze bezoekersdienst en die van het EP blijft het moeilijk om een goed werkbezoek aan Brussel te organiseren.

Uit de schriftelijke evaluatie van de groepsinterviews en moderatie blijken deze, na de goede evaluatie bij de vorige cursus, ook deze keer positief tot zeer positief te zijn beoordeeld.

In de mondelinge en schriftelijke eindevaluatie is ingegaan op het cursusprogramma, de organisatie en de accommodatie. Daarnaast is de deelnemers gevraagd naar de belangrijkste leereffecten en verbeterpunten van de cursus.

Alle cursisten geven aan dat de cursus nuttig tot zeer nuttig is voor hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Ze geven aan dat de doelstelling (kennis en begrip van de functie van overheidscommunicatie in een democratische samenleving) maximaal is gehaald. De balans tussen de lessen wordt als goed beoordeeld.

Verder was men erg positief over de cursusorganisatie en de cursusmaterialen. Wel had men graag meer internetfaciliteiten willen hebben¹⁴ en was een aantal cursisten kritisch over de service in het hotel, het Bilderberg Europa Hotel.

Op de vraag wat de deelnemers geleerd hebben, werden de volgende onderwerpen specifiek genoemd: crisismanagement, *spin doctoring*, *country branding* en communicatieonderzoek en -strategie. Een aantal deelnemers geeft aan geleerd te hebben van en over de ontwikkeling van de overheidscommunicatie in Nederland. Voor praktische tips hebben de deelnemers veel gehad aan de mediatraining, Postbus 51 en *speechwriting*.

¹⁴ Een probleem was dat een aantal cursisten naast het cursusprogramma moest werken. Ondanks de werkgeversverklaring, verplichtte hun werkgever hen regelmatig contact te hebben en werkzaamheden te verrichten.

Als belangrijkste verbeterpunten werden genoemd dat men in de lesstof minder met Nederlandse voorbeelden moet werken en dat men deze meer naar de situatie in de deelnemende landen moet vertalen. Ook dienen de presentaties meer gericht te worden op problemen in plaats van op het ideaalbeeld en moest de overlap met betrekking tot het 'onderwerp' Postbus 51 beperkt worden. Ook gaf men aan dat men meer tijd zou willen hebben voor feedback op de presentaties, zowel op de inhoud als op de presentatievaardigheden.

2.1.4 Conclusies

- Samenvattend kan worden gesteld dat deze vierde cursus 'Communicating with the Public' zowel inhoudelijk als organisatorisch succesvol is verlopen.
- De organisatie, het cursusmateriaal en het sociaal programma zijn goed gewaardeerd. De enige kritische kanttekeningen betreffen de geboden internetfaciliteiten en de gebrekkige service in het hotel.
- De cursus is van grote toegevoegde waarde voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling, aldus de cursisten. Ze geven aan dat de cursusdoelstelling maximaal is gehaald.
- Een aantal inhoudelijke onderdelen is voor verbetering vatbaar. De deelnemers geven aan dat in de lesstof minder met Nederlandse voorbeelden gewerkt moet worden en dat men deze meer naar de situatie in de deelnemende landen moet vertalen. Ook de inhoud van een aantal werkbezoeken moet verbeterd en er moet meer tijd worden vrijgemaakt voor feedback en de groepsopdrachten.
- Groepsinterviews blijft een zeer gewaardeerde manier van werken.
- De praktijkopdrachten die ter ondersteuning van de theorie zijn uitgevoerd, zijn zeer goed gewaardeerd, evenals de vaardigheidstrainingen. Toch geeft een groot aantal van de deelnemers aan een nog praktischer invulling van het programma te willen zien. Graag ziet men meer aandacht voor presentatietechnieken. De deelnemers gaven aan de zeer goed geëvalueerde mediatraining één van de meest interessante cursusonderdelen te vinden.
- Het aantal aanmeldingen neemt iedere cursus sterk toe. Hoewel dit aantal per land sterk varieerde, is de selectie goed verlopen. Het selecteren van deelnemers uit regionale overheden en uitvoeringsinstanties heeft goed uitgedaan.
- De betrokkenheid van het Ministerie van Algemene Zaken bij de cursus was groot. Medewerkers van de RVD, dat onderdeel uitmaakt van AZ, leverden bijdragen aan de cursus in de vorm van presentaties of lezingen en de deelnemers brachten een bezoek aan Postbus 51.

2.1.5 Aanbevelingen

- De organisator moet kijken of het mogelijk is om – buiten de cursustijden om – meer internetmogelijkheden voor de deelnemers te creëren. Daarnaast moet de organisator afspraken maken met het hotel om klachten over de service te voorkomen.
- In een volgende cursus moet de uitvoerder minder met Nederlandse voorbeelden werken en moet de lesstof meer naar de situatie in de deelnemende landen vertaald worden. Het verdient de aanbeveling om bij een volgende cursus een apart onderdeel over presentatievaardigheden op te nemen.
- Tijdens colleges moet er voldoende ruimte worden gecreëerd voor discussie en bij de groepsopdrachten voor feedback. Ook bij de mediatraining is het aanbevolen om de deelnemers meer persoonlijk commentaar op hun prestaties te geven.
- Het bezoek aan Brussel moet meer op het onderwerp overheidscommunicatie gericht zijn. Gedacht kan worden aan het bijwonen van een persbriefing. Een aantal van de

werkbezoeken aan de ministeries dienen zo aangepast te worden, dat de deelnemers een goede indruk krijgen van de dagelijkse communicatiepraktijk binnen de overheid.

- De groepsinterviews, moderatie en overig groepswork blijven een goed gewaardeerd aspect van de cursus en dienen in een nieuwe cursus gehandhaafd te blijven.
- Het werven van kandidaten uit Slovenië, Estland, Letland en Turkije moet geïntensiveerd worden.

2.2 How to operate in Brussels

Cursusdata: 14 - 25 juni en 29 november - 10 december.

Projectleiders: R. Boudewijn (cursus 1) en mevrouw S. Nollen (cursus 2), Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael.

2.2.1 Inhoud, opzet en organisatie

Instituut Clingendael organiseerde in 2004 twee tweeweekse cursussen *How to operate in Brussels*, voor in totaal 195 deelnemers. Er hadden zich ruim 900 kandidaten voor beide cursussen aangemeld.

De belangrijkste doelstelling van de cursus is de deelnemers voor te bereiden op een effectieve behartiging van nationale belangen in Brussel. Een belangrijk middel hierbij is het aanleren van vaardigheden die nodig zijn om een actieve rol in Brussel te kunnen spelen, zoals *How to deal with cultural differences* en lobby-, debat-, presentatie- en onderhandelingstechnieken.

De programma's van beide cursussen waren praktisch hetzelfde. Ze bestonden uit de volgende drie onderdelen:

- Een individuele opdracht waaraan de deelnemer voorafgaand aan het verblijf in Nederland moest werken. Doel van de opdracht was om de deelnemer te bekwamen in dossier analyse. Evenals in 2003 had Clingendael gekozen voor het, in samenspraak met het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) ontwikkelde dossier *The Food Safety Regulation*. Dit dossier liep als rode draad door het programma;
- De theoretische en praktische aspecten van Europees procesmanagement;
- De ontwikkeling van de eigen vaardigheden en attitude.

Studiebezoeken werden afgelegd aan de Europese Commissie en het Europees Parlement in Brussel en het ministerie van LNV. Ook stond in Brussel – in het kader van het centrale dossier over voedselveiligheid – een bijeenkomst op het programma met bijdragen van afgevaardigden van het voedingsbedrijf Nutreco, de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging en het Europees Parlement.

Instituut Clingendael was verantwoordelijk voor de organisatie van de cursussen. Tijdens beide cursussen heeft Clingendael samengewerkt met een aantal andere organisaties, die als subcontractor verantwoordelijk waren voor de diverse vaardigheidstrainingen: De Boer & Ritsema van Eck (DBR) voor het onderdeel *Project Cycle Management*, het Nederlands Debat Instituut (NDI) voor het onderdeel presentatietechnieken, CMC Culture & Management Consulting voor het onderdeel culturele verschillen en een zelfstandige consultant voor de SWOT-analyse.

Daarnaast is samengewerkt met een aantal onafhankelijke experts en afgevaardigden van Nederlandse ministeries.

2.2.2 Herkomst, aantal en geslacht aanmeldingen en deelnemers

Cursus 14 - 25 juni

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	4	24	0	8	28	8
Estland	4	6	1	4	10	5
Hongarije	20	19	3	6	39	9
Kroatië	0	7	0	4	7	4
Letland	4	10	2	6	14	8
Litouwen	13	30	1	9	43	10
Polen	53	72	3	12	125	15
Roemenië	9	16	2	6	25	8
Slovenië	10	17	1	8	27	9
Slowakije	25	33	2	7	58	9
Tsjechië	21	19	6	4	40	10
Turkije	6	4	1	4	10	5
Subtotaal	169	257	22	78		
Totaal per groep	426		100		426	100

Cursus 29 november - 10 december

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	7	18	1	5	25	6
Estland	1	11	1	5	12	6
Hongarije	12	19	5	4	31	9
Kroatië	6	11	2	5	17	7
Letland	6	22	3	6	28	9
Litouwen	25	32	3	4	57	7
Polen	65	86	5	4	151	9
Roemenië	7	25	4	5	32	9
Slovenië	7	18	4	4	25	8
Slowakije	22	28	4	3	50	7
Tsjechië	24	24	3	6	48	9
Turkije	11	7	5	4	18	9
Subtotaal	193	301	40	55		
Totaal per groep	494		95		494	95

Uit de tabellen blijkt dat de belangstelling voor beide cursussen overweldigend was. Ter vergelijking: in 2003 hadden zich 247 mensen voor deze cursus aangemeld. De grote belangstelling kan worden verklaard door het feit dat men zich - na de toetreding op 1 mei - realiseert dat men, om de nationale belangen in Brussel te kunnen behartigen, moet weten hoe men in Brussel opereert.

Opvallend was het zeer grote aantal aanmeldingen uit Polen (125 voor cursus 1 en 151 voor cursus 2), Slowakije, Litouwen, Tsjechië en Hongarije. Terwijl de belangstelling uit Estland en de kandidaat-lidstaten Kroatië en Turkije bij de eerste cursus nog tegenviel, trok dit bij de

tweede cursus aan. Hoewel wordt gestreefd naar een evenredige vertegenwoordiging van deelnemers uit alle twaalf landen, is dit door het verschil in aanmeldingen niet gelukt. Zo werden bij de cursus in juni slechts 4 Kroaten geselecteerd en maar liefst 15 Polen. Doordat zich bij de tweede cursus uit alle landen veel kandidaten hadden aangemeld, was er ook weinig verschil in het aantal geselecteerden per land.

Zoals gebruikelijk bij de ADEPT-cursussen waren de vrouwen bij beide cursussen sterk in de meerderheid (78-22 en 55-40) en was in beide gevallen sprake van een jonge cursusgroep. Van het totaal van 195 deelnemers waren er 187 onder de veertig en zelfs 124 onder de dertig.

Helaas meldden zich voor de tweede cursus op het laatste moment nog vijf geselecteerden af. Geen van allen had een geldige reden van afzegging. Om een duidelijk signaal af te geven dat dit niet wordt geaccepteerd, heeft Bureau CROSS de werkgevers van de late afzeggers verzocht om de gemaakte kosten te vergoeden.

2.2.3 Evaluatie

De twee cursussen *How to operate in Brussels* in 2004 zijn door de deelnemers nog beter beoordeeld dan de al zeer succesvolle edities van 2002 en 2003. Hieronder volgen per cursus de meest opvallende evaluatieresultaten.

14 - 25 juni

Zoals gebruikelijk bij de Clingendael-cursussen hebben de deelnemers het elektronische evaluatiesysteem gebruikt. De inhoudelijke bijdragen scoorden goed tot zeer goed. Dat ook alle andere aspecten van de cursus zeer positief werden beoordeeld, werd bevestigd tijdens zowel de elektronische als de mondelinge eindevaluatie. Bij deze laatste werd onder meer ingegaan op de belangrijkste leereffecten van de cursus.

De evaluatieresultaten laten zien dat de colleges over lobbyen, *Comitology* (waarvoor in deze cursus meer tijd was ingeruimd), internationaal onderhandelen, presentatietechnieken en de EU-simulatie de positieve uitschieters zijn.

Evenals bij de vorige cursus liep het dossier *Food Safety Regulation* als rode draad door het programma. Dit dossier is gebruikt ter illustratie van het Europees Procesmanagement en gold bij meerdere cursusonderdelen als uitgangspunt. Hoewel een aantal deelnemers aangaf niet geïnteresseerd te zijn in het onderwerp voedselveiligheid, is het belangrijk te blijven benadrukken dat het bij de keuze van een bepaald dossier niet zozeer om de *inhoud* gaat, maar veelal meer om het *proces*.

Nieuw in het programma was het zeer goed ontvangen college over cultuurverschillen. Over het nut van de onderdelen *Project Cycle Management* en SWOT-analyse bestaat groot verschil van mening. Bij de tweede cursus in 2004 wordt nauwlettend geëvalueerd of deze terug moeten komen in een volgend cursusprogramma.

Als meest relevante verbeterpunten werden de bezoeken aan Brussel en het ministerie van LNV genoemd. In Brussel vonden bezoeken aan de Europese instellingen plaats. Het bezoek aan het Europees Parlement (EP) is slecht beoordeeld. Het leek helaas weer niet mogelijk om via de bezoekersdienst een inhoudelijk goed programma te laten verzorgen. Zo werden de cursisten afgescheept met slechts een algemeen inleidend verhaal over de rol en functie van het EP. Het bezoek aan de Commissie en de bijeenkomst waar - in het kader van het *Food Safety* dossier - de praktijklobby centraal stond, werden beter beoordeeld. Men was vooral enthousiast over deze laatste bijeenkomst met bijdragen van afgevaardigden van het voedingsbedrijf Nutreco, een lid van het Europees Parlement en een attaché van de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging. Hoewel een ruime meerderheid van de

deelnemers voor het werk Brussel bezoekt, geeft eveneens een ruime meerderheid aan dat het bezoek aan Brussel nog steeds van toegevoegde waarde is. Het bezoek aan het ministerie van LNV scoorde minder goed, mede doordat er te weinig tijd was voor de nationale presentaties van de coördinatiesystemen die bij deze bijeenkomst gepland stonden.

Bij de eindevaluatie scoorde het sociaal programma - belangrijk in het kader van de netwerkfunctie van de cursus - zeer goed, evenals de cursuslocatie (Conferentiehôtel De Leeuwenhorst) en de gebruikte cursusmaterialen. Met zeer hoge scores gaven de cursisten blijk van waardering voor de cursusorganisatie en de algemene opzet van het cursusprogramma. Tenslotte beantwoordden de deelnemers de vraag of de cursus van nut is geweest voor de toekomstige werkzaamheden zeer positief.

De eerder genoemde positieve evaluatieresultaten werden nog bevestigd bij de mondelinge eindevaluatie. De leerdoelstellingen zijn bereikt, aldus de cursisten. Ze benadrukten het belang van het, tijdens de cursus, opgebouwde netwerk en gaven aan om bij thuiskomst het lesmateriaal onder hun collega's te verspreiden.

29 november - 10 december

Op basis van de evaluatieresultaten van de eerste cursus is een klein aantal wijzigingen in het nieuwe programma doorgevoerd. De belangrijkste zijn het terugbrengen van het bezoek aan Brussel tot één dag, het voorbereiden van de nationale presentaties over EU-coördinatie voor vertrek naar Nederland en het inruimen van meer tijd voor de behandeling van dit onderwerp.

De evaluatieresultaten van de verschillende cursusonderdelen leverden praktisch hetzelfde beeld op als bij de eerste cursus. Opvallend was wel de erg goede beoordeling van het college over cultuurverschillen. Ook deze keer twijfelden de cursisten over het nut van de colleges over PCM en SWOT. Men vindt deze onderwerpen minder relevant voor de eigen werkzaamheden.

Het procesmatig werken met het dossier *Food Safety* werd als zeer nuttig ervaren. Toch zijn er veel deelnemers die graag een ander onderwerp voor het dossier zien. Tijdens de afsluitende paneldiscussie met praktijkdeskundigen werden de uitkomsten van de verschillende groepsopdrachten gepresenteerd. Dit onderdeel werd ook deze keer weer zeer positief ontvangen.

Het werkbezoek aan Brussel is veel beter beoordeeld dan tijdens de cursus in juni. Bij het EP konden de bezoekers helaas geen plenaire vergadering bijwonen, maar de bijeenkomst in een zaal van het EP met twee sprekers werd positief ontvangen. Door een levendige discussie scoorden ook de paneldiscussie over het Food Safety dossier en het bezoek aan de Commissie goed.

Het werkbezoek aan het Ministerie van LNV is ook deze keer niet erg positief beoordeeld. Doordat de opdracht over nationale coördinatie nu niet meer bij LNV plaatsvond, vond men het werkbezoek statisch en formeel. Volgens de deelnemers gaven de betrokkenen bij LNV niet duidelijk inzicht in het onderwerp die middag: EU-coördinatie op ministerieel niveau. De extra aandacht voor het programma-onderdeel over EU-coördinatie werd juist zeer positief door de deelnemers ontvangen.

Ook de elektronische en mondelinge eindevaluatie vertonen praktisch hetzelfde beeld als bij de eerste cursus in 2004. De belangrijkste conclusie van de eindevaluaties is dat de praktische vaardigheden die direct relevant zijn voor het effectief opereren in de Europese Unie, het meest gewaardeerd worden. Vragen over onder meer het nut van de opdrachten en de netwerkfunctie van de cursus leverden allen positieve reacties op.

2.2.4 Conclusies

- Beide cursussen *How to operate in Brussels* zijn succesvol verlopen. De inhoud en opzet van het programma werden zeer door de cursisten gewaardeerd en afgaande op de evaluaties en de door de deelnemers geformuleerde leereffecten lijken de leerdoelstellingen bereikt te zijn.
- Zowel vanuit logistiek als organisatorisch oogpunt is de cursus zeer goed verlopen. De permanente aanwezigheid van een begeleider van Clingendael in het conferentiehotel heeft hier zeker aan bijgedragen. De geboden internet- en computerfaciliteiten werden erg op prijs gesteld door de cursisten. Ook het sociaal programma is zeer goed geëvalueerd.
- De keuze voor het Food Safety dossier heeft goed gewerkt, ondanks dat een aantal cursisten problemen had met het technische karakter van het onderwerp. De vaardigheidstraining heeft voornamelijk positieve reacties opgeleverd. Hoewel de onderdelen PCM en SWOT goede evaluatieresultaten kenden, had een aantal cursisten bij beide cursussen twijfels over het nut ervan. De deelnemers hebben aangegeven meer tijd te willen hebben voor de vaardigheidstrainingen en dan vooral voor EU-simulatie en onderhandelings-, presentatie- en debattechnieken.
- De uitgebreide aandacht voor nationale EU-coördinatie in de tweede cursus is erg positief ontvangen. Ook de groepsopdracht *How to operate in Brussels* en de presentatie daarvan aan een panel met praktijkdeskundigen is een zeer belangrijk en hoog gewaardeerd programmaonderdeel.
- De werkbezoeken aan Brussel en LNV blijven de belangrijkste aandachtspunten van de cursus. De meeste deelnemers bezoeken Brussel voor het werk. Toch is het bezoek nog van toegevoegde waarde, zeker nu het bij de tweede cursus is teruggebracht tot een ééndaags bezoek. Door uiteenopende redenen (een aantal daarvan buiten de invloed van de organisator) is het moeilijk gebleken om een inhoudelijk goed programma samen te stellen. Desondanks scoorde het bezoek bij beide cursussen goed.
- Een groot deel van de cursisten vindt het werkbezoek aan LNV weinig toevoegen. Zeker nu daar bij de tweede cursus de opdracht over nationale coördinatie uit het programma geschrapt is. Daarnaast vond men de inleidingen erg algemeen en gingen de betrokkenen onvoldoende in op de dagelijkse praktijk van EU-coördinatie binnen LNV.
- De animo voor deelname aan de cursus is overweldigend. Met totaal meer dan 900 aanmeldingen voor de twee cursussen blijkt er veel behoefte te bestaan voor deze training. Punt van zorg ten aanzien van de werving van cursisten is dat uit een aantal landen heel veel kandidaten komen en uit een aantal te weinig om te komen tot een proportionele vertegenwoordiging van deelnemers. Een gevolg was dat van die landen die (relatief) weinig kandidaten hadden aangeleverd, bijna iedereen automatisch geplaatst werd, ook al waren sommige deelnemers qua professionele werkzaamheden en achtergrond niet de meest geschikte kandidaten.
- Daarnaast is het late afzeggen van vijf genomineerden reden tot zorg. Hierdoor hebben vijf geïnteresseerden niet aan de cursus kunnen deelnemen. Bureau CROSS heeft getracht de kosten die hierbij zijn gemaakt te verhalen op de werkgever van de afzeggers.

2.2.5 Aanbevelingen

- Veel aanpassingen aan het programma zijn niet nodig. De vaardighedentraining in PCM en SWOT moeten worden ingekort of uit het programma worden geschrapt. De tijd die hierdoor vrij komt, kan worden besteed aan een andere, meer relevante vaardigheidstraining of aan meer verdieping van al bestaande colleges.
- Ook in een volgende cursus moet er weer uitgebreid aandacht zijn voor nationale EU-coördinatie.
- Hoewel het onderwerp aan vervanging toe is, moet het werken met één dossieropdracht worden voortgezet. Het onderwerp financiële perspectieven (Agenda 2007) zou een voor iedereen interessant onderwerp voor het dossier kunnen zijn.
- Als bij een nieuwe cursus wordt gekozen voor een nieuw dossier verdient het de aanbeveling om het bezoek aan het ministerie van LNV niet op te nemen in het programma en te kiezen voor een nieuw werkbezoek.
- Het nut van een bezoek aan Brussel zal per cursus moeten worden geïnventariseerd. Het bezoek moet in elk geval blijvend worden teruggebracht tot één dag. Tijdens dit bezoek zou ook de eindpresentatie van de groep kunnen plaatsvinden. Dan hoeven de panelleden niet vanuit Brussel naar Nederland te reizen. Gezien de wens van veel deelnemers moet het bijwonen van een plenaire sessie van het EP in het programma worden opgenomen.
- Nog strenger dan nu al het geval is moet kandidaten duidelijk gemaakt worden dat hun inschrijving niet vrijblijvend is en dat als zij niet komen opdagen, of afzeggen zonder overtuigende reden, de werkgever op moet draaien voor de financiële gevolgen.

2.3 Structural Funds

Cursusdata: 4 - 22 oktober.

Projectleider: mevrouw M.J. Zondag, ECORYS.

2.3.1 Inhoud, opzet en organisatie

Hoofddoelstelling van de cursus was de deelnemers voor te bereiden op het omgaan met EU-structuurfondsen en bijbehorende mechanismen en het aanleren van houding en vaardigheden die nodig zijn om een actieve rol te spelen in de ontwikkeling van nationaal en Europees regionaal beleid. De nadruk bij deze cursus lag op de implementatie van structuurfondsen.

De cursus was opgebouwd rond de zogenaamde *Structural Funds policy life cycle*. Het cursusprogramma leidde de deelnemers dan ook langs alle fases van de *policy life cycle*, van strategische planning en programmavoorbereiding tot implementatie, monitoren, evaluatie en correctieve actie. De cursus was verdeeld in een aantal modules, allen inhoudelijk verbonden aan de *policy life cycle*.

De modules waren:

- *EU Structural Funds History, Concepts and Context;*
- *Strategic Planning and Programming;*
- *Programme Implementation, including exchange of experiences;*
- *Financial Management and Control;*
- *Monitoring and Evaluation;*
- *Negotiations.*

De hoofddoelstelling kan worden vertaald naar een aantal leerdoelen. Na de training, moeten de deelnemers:

- Bekend zijn met de verschillende actoren en instellingen in de besluitvormings- en wetgevingsprocedures in de EU en zijn regionale beleid;
- In staat zijn om specifieke planning- en programmeertechnieken toe te passen in het kader van actuele en relevante structuurfondsplannen, -programma's en -documenten;
- In staat zijn om te gaan met de bevordering en voorbereiding van het implementeren van programma's (onder meer door het werken met *best practices* en voorbeelden uit de nieuwe en kandidaat-lidstaten van de EU);
- Vaardigheden hebben ontwikkeld voor programma-implementatie, zoals projectselectie, risicoanalyse en kostenbaten analyse;
- Vaardigheden hebben ontwikkeld voor, en kennis hebben opgebouwd over financieel management;
- Vaardigheden hebben ontwikkeld die nodig zijn voor de adequate implementatie van EU-regelgeving, evenals algemene vaardigheden zoals internationale onderhandelings- en presentatietechnieken;
- Bekend zijn met het monitoren en evalueren in het kader van de EU-structuurfondsen;
- In staat zijn om mee te werken aan een gedegen administratieve capaciteit om de structuurfondsen in het eigen land te kunnen managen;
- Op zelfverzekerde wijze een rol kunnen spelen in het omgaan met de *Structural Fund Policy Life Cycle*.

Het vaardighedenprogramma bestond onder meer uit de onderdelen projectselectie, risicoanalyse, kostenbaten analyse en presentatie- en onderhandelingstechnieken. Studiebezoeken werden gemaakt aan de voormalige mijngebieden van Limburg, Delfshaven en aan Brussel voor een ontmoeting met afgevaardigden van het DG Regio van de Commissie, de Europese Investeringsbank en het Huis van de Nederlandse Provincies.

Naast docenten en trainers van ECORYS, hebben docenten en sprekers van Instituut Clingendael, de Nederlandse ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken, de Europese Commissie, de Europese Investeringsbank (EIB) en van de andere bij de studiebezoeken betrokken instanties bijdragen aan de cursus geleverd. De ler Colm McClements verzorgde een presentatie over de Ierse ervaring met de implementatie van structuurfondsen.

2.3.2 Herkomst, aantal en geslacht aanmeldingen en deelnemers

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	6	10	1	3	16	4
Estland	6	4	2	2	10	4
Hongarije	4	4	1	3	8	4
Kroatië	2	4	1	2	6	3
Letland	6	9	0	4	15	4
Litouwen	1	6	1	3	7	4
Polen	42	67	1	4	109	5
Roemenië	2	21	0	5	23	5
Slovenië	8	11	0	4	19	4
Slowakije	17	25	0	4	42	4
Tsjechië	9	7	1	3	16	4
Turkije	7	8	4	1	15	5
Subtotaal	110	176	12	38		
Totaal per groep	286		50		286	50

Gezien het aantal aanmeldingen, was het onderwerp structuurfondsen - naast de meer algemene onderwerpen die behandeld zijn in de cursus *How to operate in Brussels* - verreweg favoriet in het ADEPT-programma: maar liefst 286 kandidaten hadden zich aangemeld voor de beschikbare 50 plaatsen. Hierbij moet wel aangetekend dat 109 van die kandidaten uit Polen afkomstig waren. Vreemd genoeg waren er het jaar ervoor slechts acht Poolse inschrijvingen. Stabiel bleef het aantal aanmeldingen uit Slowakije (42 tegenover 52 vorig jaar).

De grote belangstelling uit de kandidaat-lidstaten valt op. Uit Kroatië kwamen dit jaar 5 meer inschrijvingen dan vorig jaar en de meeste Turkse inschrijvingen voor ADEPT-cursussen kwamen binnen voor deze cursus. Het Engels van één cursiste bleek beneden peil, wat haar deelname nadelig heeft beïnvloed.

Mede uit het grote aantal aanmeldingen van kandidaten met een functie op regionaal niveau blijkt dat er nog steeds grote behoefte bestaat aan training op het gebied van structuurfondsen.

2.3.3 Evaluatie

Enkele uitzonderingen daargelaten laten de evaluatieresultaten een nog positievere feedback zien over de inhoud dan de voorgaande cursus in 2003. De wijzigingen in het cursusprogramma (met een duidelijke focus op implementatie) zijn succesvol gebleken. Er is door ECORYS goed ingespeeld op de laatste ontwikkelingen op het gebied van structuurfondsen en de aanbevelingen van de vorige cursus.

De inhoudelijke bijdragen scoren hoog. De colleges die er ook dit jaar in positieve zin uitspringen zijn *Structures and Models*, *Administrative Capacity*, *Programming* en *Project Development*. Ook de onderdelen *Project Appraisal and Selection* en *Risk Management* werden goed ontvangen. Het meest gewaardeerde cursusonderdeel is evenals vorig jaar internationaal onderhandelen.

Voor verbetering vatbaar zijn de colleges waarbij de Nederlandse ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken voorbeelden geven van implementatie-ervaringen in Nederland. De betrokkenheid van de Nederlandse ministeries bij de uitvoering van het ADEPT-programma blijft van groot belang. De presentatie over de Ierse ervaring met de implementatie van structuurfondsen scoorde wel goed. De bijdragen over *Promotion and Preparation* stelden enigszins teleur. De deelnemers vonden de uitleg over het algemeen te technisch.

De groepsopdrachten over *measure management* die als een rode draad door het programma heen liepen, zijn erg goed geëvalueerd. Eén van de opdrachten werd minder relevant gevonden, mogelijk veroorzaakt door een onvoldoende uitleg van deze opdracht. De extra aandacht voor de presentatievaardigheden van de deelnemers werd door hen erg op prijs gesteld. Dit, gecombineerd met de goede inhoudelijke feedback van de trainers op de presentaties van de opdrachten, maakten de groepsopdrachten tot een succesvol cursusonderdeel.

De aanbevelingen na de laatste cursus hebben geleid tot een nieuw werkbezoek: Rotterdam Delfshaven. Het bezoek aan dit project waarbij met Europese investeringsgelden een oude elektriciteitscentrale wordt omgebouwd tot multimediacentrum, voldoet absoluut aan een behoefte van de deelnemers, maar kan – zo blijkt uit de evaluatie – beter worden uitgevoerd. Het bezoek aan de voormalige mijngebieden van Limburg scoort goed, maar minder goed dan vorig jaar. Eén van de commentaren is dat op één dag teveel projecten worden bezocht, waardoor er niet genoeg tijd is voor het stellen van vragen.

Het bezoek aan Brussel scoorde veel beter dan vorig jaar. Dit kwam door de bereidheid van de betrokken instellingen om de cursisten te ontvangen, de moeite die ze genomen hadden om een gedegen programma aan te bieden en een betere voorbereiding van de cursisten op het bezoek. De mindere score vorig jaar kwam door het – noodgedwongen – plannen van de presentaties in een conferentieruimte. De bijdragen van het DG Regio en de EIB werden erg gewaardeerd. De enige kanttekening is dat de cursisten ook hier graag meer tijd hadden willen hebben voor het stellen van vragen.

Naast de wekelijkse schriftelijke evaluatie heeft op de laatste cursusdag een mondelinge eindevaluatie plaatsgevonden. De belangrijkste uitkomst hiervan was dat de cursus in zijn geheel zeer goed beoordeeld werd. De deelnemers gaven aan hun cursusdoelstelling te hebben bereikt. Bovendien verwachtten ze dat de cursus zeer nuttig zou zijn voor hun dagelijkse werkzaamheden. Zowel de inhoudelijke bijdragen als de geleerde vaardigheden werden zeer relevant bevonden. De opbouw van de cursus rondom de *policy life cycle* heeft ook dit jaar weer bewezen uitstekend te werken.

De cursisten waren zeer tevreden over het cursusmateriaal en het sociaal programma. De accommodatie in het Savoy hotel en de cursuslocatie in het WTC (beiden in Rotterdam) werden eveneens goed beoordeeld. Het enige kritische commentaar ten aanzien van de

organisatie was de tegenvallende kwaliteit van de lunches in het restaurant in de buurt van het WTC. In zijn geheel genomen was de cursusorganisatie uitstekend, zo oordeelden de deelnemers.

De deelnemers hebben enkele suggesties gedaan voor verbetering. Graag zouden ze meer praktijkvoorbeelden, zoals werkbezoeken aan SF-projecten, in het programma zien opgenomen. Er moet meer tijd worden ingeruimd voor het bezoek aan Brussel en een andere relevante aanbeveling is dat in toekomstige cursussen meer met landenspecifieke informatie wordt gewerkt.

2.3.4 Conclusies

- ECORYS heeft ook de vierde cursus Structural Funds succesvol georganiseerd, zowel wat betreft de inhoud als de organisatie. De organisator is er in geslaagd om een gebalanceerde cursus aan te bieden aan zowel de deelnemers van landen die weinig tot geen ervaring hebben met SF als aan de deelnemers van de landen die al langer bekend zijn met deze fondsen. Ook de opbouw van de cursus rondom de *policy life cycle* heeft bewezen garant te staan voor succes.
- Op de lunches na scoren alle logistieke en organisatorische aspecten van de cursus (hotel, conferentielocatie en cursusmateriaal) goed. De deelnemers zijn ook erg enthousiast over het sociaal programma.
- De inhoudelijke bijdragen scoren hoog. De presentaties, verzorgd door de Nederlandse ministeries, zijn zeer nuttig gebleken, maar behoeven verbetering.
- Ook de geleerde vaardigheden werden zeer relevant bevonden. De deelnemers gaven aan hun cursusdoelstelling te hebben bereikt en verwachten dat de cursus zeer nuttig is voor hun dagelijkse werkzaamheden.
- De groepsopdrachten waren een succesvol cursusonderdeel, vooral door de goede inhoudelijke feedback van de trainers en de mogelijkheid om zo de presentatievaardigheden te ontwikkelen.
- De werkbezoeken zijn goed geëvalueerd, hoewel de bezoeken aan Delfshaven en in mindere mate Limburg met enkele kleine aanpassingen nog beter kunnen scoren. Ook het bezoek aan Brussel scoorde goed en dan vooral de bijdragen van het DG Regio en de Europese Investeringsbank.
- Met maar liefst 286 aanmeldingen blijkt er nog steeds grote behoefte te bestaan aan training op het gebied van structuurfondsen. De belangstelling uit de kandidaat-lidstaten was dit jaar ook groter dan voorheen. Helaas is één deelnemer die slecht Engels sprak door de selectieprocedure gekomen.

2.3.5 Aanbevelingen

- In een volgende cursus moet ook weer een goede balans in het cursusprogramma worden nagestreefd. De organisator moet blijvend rekening houden met, en actief inspelen op, het onderlinge verschil in ervaring en ontwikkeling van de deelnemende landen.
- Zonder de goede balans tussen theorie, praktijk en vaardigheidstraining teveel aan te passen, moet gestreefd worden naar het inpassen van meer 'praktijk' (zoals een extra werkbezoek) in het programma.
- Bij een volgende cursus zal – gezien de ontwikkelingen op het gebied van structuurfondsen – meer aandacht moeten worden geschonken aan de volgende fase van de *policy life cycle*: programmeren en evalueren. Gezien deze nieuwe focus zullen de groepsopdrachten moeten worden aangepast of opnieuw ontwikkeld.

- ECORYS dient te streven naar verbetering van de inhoudelijke bijdragen, die minder positief scoorden (voor zover deze in een nieuw programma terugkomen). Ook moet in een aantal colleges dieper worden ingegaan op ervaringen uit de landen van de deelnemers zelf en meer met landenspecifieke informatie worden gewerkt.
- De bijdrage van Nederlandse ministeries aan het programma is erg belangrijk en moet in een volgende cursus beter tot uitvoering komen.
- De werkbezoeken moeten ook in een volgend cursusprogramma worden opgenomen en, indien noodzakelijk, worden aangepast om een volgende keer tot een nog betere beoordeling te komen.
- Zowel de organisator, als Bureau CROSS, moeten bij de aanmeldings- en selectieprocedure streng toezien op het niveau van het Engels van de kandidaten.

2.4 Strategic Planning and Realisation of Infrastructure

Cursusdata: 11 - 29 oktober.

Projectleider: R.P. de Leeuw van Weenen, NEA Transportonderzoek en –opleiding.

2.4.1 Inhoud, opzet en organisatie

Voor al weer de vijfde keer sinds 2001¹⁵ heeft NEA Transportonderzoek en -opleiding de cursus *Strategic Planning and Realisation of Infrastructure* georganiseerd. Evenals bij de voorgaande edities was de algemene doelstelling van het programma om de (toekomstige) nieuwe lidstaten kennis te laten maken met het beleid en de procedures binnen de EU op het gebied van transport infrastructuur. Daarnaast ging het erom de deelnemers in staat te stellen infrastructurele ontwikkelingen in een breed en integraal perspectief te plaatsen aan de hand van vaardigheidsoefeningen en het uitwisselen van inzichten en ervaringen. Ook nu richtte de cursus zich op het hele proces van strategische planning tot realisatie en financiering van infrastructurele projecten. In het bijzonder werd aandacht geschonken aan economische, financiële, milieu- en veiligheidsaspecten. Daarnaast werd ingegaan op aanbestedingen, risicoanalyse, kostenbaten analyse, milieueffectenrapportage en samenwerking tussen de publieke en private sector.

Een belangrijke rol tijdens deze cursus speelden weer de workshops '*Partners for Roads*' en '*Netherlands Rail Partnership*', waarin de deelnemers samen met afgevaardigden van de Nederlandse overheid en het bedrijfsleven keken naar de specifieke behoeften van de (toekomstige) lidstaten ten aanzien van transport infrastructuur. Ook bij deze cursus was het *Back Home Action-plan* in het programma opgenomen. Het idee hierachter is dat al tijdens de cursus wordt nagedacht over manieren om het geleerde in de praktijk te brengen. Het plan dat zo werd ontwikkeld moest vervolgens na terugkeer op de werkplek in praktijk worden gebracht. Tijdens de vaardigheidstrainingen werd aandacht besteed aan internationaal onderhandelen, presentatietechnieken en *Project Role Management*.

De studiebezoeken hadden als doel de deelnemers kennis te laten maken met de Nederlandse wijze waarop infrastructurele plannen worden uitgevoerd. Zo werd een bezoek gebracht aan onder meer de Deltawerken, het Verkeerscentrum, het Rotterdamse havengebied, het voorlichtingscentrum van de HSL-lijn en het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) in Den Haag. Bovendien werd een bezoek gebracht aan de DG Regio in Brussel. Een sociaal programma bood de deelnemers de gelegenheid netwerken op te bouwen met elkaar, met docenten en sprekers en met overige interessante partijen op het terrein van infrastructuur.

De cursus werd wederom in nauwe samenwerking met het Ministerie van V&W en het directoraat Rijkswaterstaat (RWS) georganiseerd. Een stuurgroep bestaande uit vertegenwoordigers van NEA, V&W en RWS zag toe op kwaliteit en actualiteit van de cursus.

¹⁵ Aanvankelijk werd de cursus consecutief voor twee groepen van 25 deelnemers gehouden.

2.4.2 Herkomst, aantal en geslacht aanmeldingen en deelnemers

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	2	5	1	3	7	4
Estland	2	1	2	1	3	3
Hongarije	9	4	3	3	13	6
Kroatië	1	1	1	1	2	2
Letland	2	5	2	3	7	5
Litouwen	3	1	3	0	4	3
Polen	4	15	1	6	19	7
Roemenië	3	9	2	3	12	5
Slovenië	1	3	1	2	4	3
Slowakije	6	4	1	2	10	3
Tsjechië	10	5	2	3	15	5
Turkije	3	2	2	1	5	3
Subtotaal	46	55	21	28		
Totaal per groep	101		49		101	49

Ten opzichte van 2003 nam het aantal inschrijvingen toe van 75 tot 101. Positieve en negatieve uitschieters zijn nauwelijks te melden. Polen was ook bij deze cursus de grootste leverancier, Kroatië had er met twee aanmeldingen twee meer dan vorig jaar. Uiteindelijk bleek ook nu weer het aantal aanmeldingen ruim voldoende om tot een goede selectie te komen.

De man/vrouw verdeling was voor deze cursus vrij evenwichtig: 21/28. Het overgrote deel van de deelnemers was werkzaam bij de nationale ministeries van Transport. Daarnaast namen er voornamelijk werknemers van uitvoeringsorganisaties deel aan de cursus.

Vlak voor het begin van de cursus kwamen twee afmeldingen binnen, beiden wegens ernstige familieomstandigheden. Voor de eerste deelnemer, die een aantal dagen tevoren afmeldde, werd vervanging gevonden. De tweede deelnemer meldde zich een dag voor het begin van de training af. Het bleek niet meer mogelijk om haar op een dergelijk korte termijn te vervangen.

2.4.3 Evaluatie

Net als de voorgaande cursussen over transport infrastructuur is ook deze goed beoordeeld. De waardering voor de inhoudelijke bijdragen was hoog en over het algemeen blijkt men erg positief over de selectie van de onderwerpen in het programma. Hoog scorende onderdelen waren *Budgetary and Financial Aspects of Infrastructure*, *Cost Control* en *Need for Procedures* en de altijd populaire onderdelen *Risk Analysis* en *Cost Benefit Analysis*. De deelnemers vonden de colleges over *Forecasting*, *Soft Measures in Mobility Management* en *Environmental Impact Assessment* minder nuttige onderdelen van de cursus. Ook was er commentaar dat een aantal onderwerpen te algemeen is behandeld. De docenten van die colleges hadden, volgens de cursisten, dieper op de materie moeten ingaan.

De vaardigheidstraining werd zeer gewaardeerd, vooral internationaal onderhandelen en presentatietechnieken kregen een hoge beoordeling. De inhoud van het onderdeel *Project Role Management* was nieuw en was zeer succesvol uitgevoerd. Ondanks dat een aantal deelnemers opmerkte dat het veel tijd kost om iedereen aan het woord te laten, waardeerden zij het concept en de uitwerking van het *Back Home Action-plan* zeer.

De werkbezoeken kregen overwegend positieve reacties. Ze vormden een welkome afwisseling met de inhoudelijke presentaties en sloten daar goed op aan, aldus de cursisten. Zoals bij de vorige edities van deze infrastructuurcursus waren de deelnemers erg onder de indruk van het bezoek aan de Deltawerken. De ontvangst van de cursusgroep op het Ministerie van V&W werd erg door hen gewaardeerd.

Het bezoek aan Brussel is het best beoordeelde bezoek van infrastructuurcursisten aan Brussel ooit. Het DG Regio heeft een erg informatief programma aangeboden, met zeer interessante presentaties. De deelnemers gaven aan graag meer tijd bij DG Regio te hebben willen doorbrengen.

De excursie naar het voorlichtingscentrum van de HSL-Zuid vond men een mooi voorbeeld van publiek-private samenwerking.

Om in te spelen op de specifieke behoeften van de deelnemers en de interactiviteit van de onderdelen te bevorderen, is ook in dit trainingsprogramma speciale aandacht besteed aan de werkgebieden 'autowegen' en 'spoorwegen'. Daartoe werden de deelnemers twee workshops aangeboden: één voor diegene met een achtergrond op het gebied van autowegen en één voor degenen met een achtergrond op gebied van spoorwegen. De workshops werden goed ontvangen door de deelnemers van beide groepen. De deelnemers met een 'autowegen' achtergrond waren vooral erg positief over het bezoek aan het Verkeerscentrum. Nieuw in het programma was het zeer geslaagde bezoek voor de deelnemers met een 'spoorwegen' achtergrond naar het Rotterdamse havengebied en de Delta container terminal.

De eindevaluatie toont een hoge waardering voor de gehele cursus. Zo werden de opbouw en balans van het cursusprogramma, de inhoudelijke bijdragen, organisatie, hotel en de cursusmaterialen goed tot zeer goed beoordeeld. Ook het sociaal programma was succesvol, met onder meer een netwerkborrel op Madurodam, waarbij afgevaardigden van de Nederlandse ministeries en de ambassades van de deelnemende landen aanwezig waren.

In de eindevaluatie werd ook aan de deelnemers gevraagd wat voor hen de meest interessante en de minst interessante sessies waren. De eindevaluatie bevestigde de eerdere evaluatieresultaten. Erg interessant vond men de onderdelen *Risk Analysis*, *Cost Benefit Analysis* en *Interactive Landscape*. Minder interessant waren, volgens de deelnemers, *Forecasting* en *Soft Measures in Mobility Management*.

2.4.4 Conclusies

- Praktisch alle inhoudelijke bijdragen van de cursus zijn goed tot zeer goed beoordeeld, hoewel het nut van alle onderdelen niet altijd duidelijk was voor de deelnemers. Ook de balans tussen de inhoud en praktijk vonden de cursisten erg goed. De vaardigheidstraining werd zeer gewaardeerd en de werkbezoeken kregen overwegend positieve reacties.
- Het aanbieden van twee workshops volgens de indeling spoorwegen - autowegen is geslaagd en komt tegemoet aan de individuele behoefte van de deelnemer.
- De bijdrage van het Ministerie van V&W en Rijkswaterstaat aan de cursus heeft mede aan de basis gestaan van het succes van de cursus.
- De organisatie, het hotel, de cursusmaterialen en het sociaal programma zijn goed tot zeer goed beoordeeld.
- Het aantal aanmeldingen is toegenomen ten opzichte van het jaar ervoor en bleek voldoende om tot een goede selectie te komen. Tegenvallend is de belangstelling uit Estland, Kroatië, Litouwen, Slovenië en Turkije.

2.4.5 Aanbevelingen

- De grote betrokkenheid van het Ministerie van V&W en Rijkswaterstaat bij de cursus is onmisbaar en moet een volgende keer in stand blijven.
- De verschillende vaardighedentrainingen zijn zeer succesvol en dienen in de toekomst gehandhaafd te worden en, in het geval van *Project Role Management*, verder te worden ontwikkeld.
- Ondanks dat sommige deelnemers opmerkten dat er nogal wat tijd nodig is om een ieder aan het woord te laten, wordt aanbevolen om de uitvoering van het *Back Home Action-plan* te laten zoals het is.
- Bij een volgende cursus moet worden overwogen om de onderdelen *Forecasting* en *Soft Measures in Mobility Management* niet meer (in deze vorm) in het programma op te nemen.
- Gezien de positieve reacties van de deelnemers aan de spoorwegenworkshop op de excursie naar het Rotterdamse havengebied en de Delta terminal wordt aanbevolen om dit bezoek in een nieuwe cursus aan alle deelnemers aan te bieden.
- Hoewel het totaal aantal aanmeldingen is toegenomen, moet de werving van kandidaten uit Estland, Kroatië, Litouwen, Slovenië en Turkije een volgende keer geïntensiveerd worden.

2.5 Social Affairs / Employment

Cursusdata: 25 oktober - 12 november.

Projectleider: R. Boudewijn, Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael.

2.5.1 Inhoud, opzet en organisatie

Van 25 oktober tot 11 november werd door het Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael al weer de zesde cursus *Social Affairs / Employment* georganiseerd. De eerste cursus over dit onderwerp vond plaats in 2000. Hiermee is het de langst lopende ADEPT-cursus.

Hoofddoelstelling van de cursus was om de deelnemers voor te bereiden op de implementatie van het *acquis communautaire* op het terrein van sociale zaken en werkgelegenheid en om de deelnemers vaardigheden en houding aan te reiken om een actieve en participerende rol te kunnen spelen in de ontwikkeling van nationaal en Europees sociaal beleid.

Op basis van deze hoofddoelstelling is een aantal subdoelstellingen bepaald. Door deelname aan de cursus hebben de deelnemers na afloop:

1. Een verbeterd inzicht in en praktische kennis over de rol van de diverse (Europese en nationale) actoren, de instituties, het besluitvormingsproces in Brussel en de juridische procedures in de EU, toegespitst op het terrein sociale zaken en werkgelegenheid;
2. Meer gedetailleerde kennis en inzicht in de accessie-voorwaarden van het *acquis*, specifiek op het terrein sociale zaken en werkgelegenheid;
3. Kennis gemaakt met het Nederlandse Poldermodel als specifiek nationaal voorbeeld voor sociaal en economisch beleid;
4. Inzicht in het Nederlandse werkgelegenheidsbeleid op nationaal én lokaal niveau;
5. De nodige vaardigheden aangereikt gekregen voor een adequate implementatie van de Europese regelgeving (het *acquis*). Bovendien zijn ze vertrouwd geraakt met Europese sociale-, politieke en culturele vaardigheden, zoals die bijvoorbeeld noodzakelijk zijn voor (internationaal) onderhandelen, het opstellen van een SWOT-analyse en presentatietechnieken.

Het programma was onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:

- Een algemene introductie op de Europese Unie, het sociale *acquis communautaire* en het uitbreidingsproces;
- Het *acquis communautaire* op het terrein van sociale zaken en werkgelegenheid;
- Het Nederlandse Poldermodel, als voorbeeld van een sociaal-economisch beleid met verrijkende invloed op de sociale dialoog in de Europese Unie;
- Vaardigheidstrainingen;
- Sociaal Programma.

Het vaardighedenprogramma bestond uit de volgende onderdelen: internationaal onderhandelen, SWOT-analyse, presentatietechnieken en het schrijven van beleidsnotities. Ter ondersteuning van de theorie werden bezoeken gebracht aan het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), Brussel (het Europees Parlement, de Europese Commissie en de Permanente Vertegenwoordigingen van Slovenië en Turkije), het Centrum Arbeidsverhoudingen (CAOP), de SER, de Gemeente Amsterdam en het werkgelegenheidsproject van de Stichting Herstelling (Fort Nigtevecht).

De cursus werd in consortium uitgevoerd door Clingendael, het Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS) en de Universiteit van Tilburg, (UvT). Naast de docenten en sprekers van deze instituten hebben vertegenwoordigers van de werkgevers- en werknemersorganisaties, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VGN), het Ministerie

van SZW en in Brussel het Economisch en Sociaal Comité, Parlement en de Commissie bijdragen geleverd aan het programma.

2.5.2 Herkomst, aantal en geslacht aanmeldingen en deelnemers

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	4	7	1	3	11	4
Estland	1	5	1	3	6	4
Hongarije	6	14	1	4	20	5
Kroatië	1	1	1	1	2	2
Letland	1	6	0	4	7	4
Litouwen	5	2	3	1	7	4
Polen	3	10	1	5	13	6
Roemenië	7	17	1	3	24	4
Slovenië	1	6	1	4	7	5
Slowakije	2	6	0	4	8	4
Tsjechië	1	7	0	6	8	6
Turkije	2	1	1	1	3	2
Subtotaal	34	82	11	39		
Totaal per groep	116		50		116	50

Voor deze cursus hadden 116 kandidaten zich ingeschreven, een forse stijging ten opzichte van het voorafgaande jaar, toen 89 aanmeldingsformulieren werden ontvangen.

De twee landen met het grootste aantal kandidaten waren Hongarije en Roemenië. Bij de cursus in 2003 waren Slowakije (16) en Tsjechië (15) de landen met de meeste geïnteresseerden. Teleurstellend was de belangstelling uit Turkije en (evenals vorig jaar) Kroatië. Letland dat vorig jaar slechts 2 aanmeldingen kende, leverde dit jaar 7 kandidaten. Het grote verschil in aantal aanmeldingen per land resulteerde ook in een onevenwichtige selectie variërend van twee tot zes cursisten per land.

Het merendeel van de deelnemers, 74 procent, was tussen de 20 en 30 jaar oud en maar 2 deelnemers waren ouder dan 40. Een zeer jonge groep dus. Het Engels van een aantal cursisten was ondermaats. Helaas heeft dat hen belemmerd in hun deelname tijdens de verschillende werkvormen.

Het overgrote deel van de geselecteerde deelnemers, ruim 80 procent, was werkzaam bij de nationale ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

2.5.3 Evaluatie

Ook in 2004 hebben Clingendael en de onderuitvoerders AIAS en UvT een goed geëvalueerde cursus *Social Affairs / Employment* georganiseerd. De cursisten hebben het inhoudelijke programma van de cursus zeer interessant en nuttig gevonden. Een aantal deelnemers merkte wel op dat de balans tussen de onderwerpen 'sociale zaken' en 'werkgelegenheid' beter had gekund. Er was teveel nadruk op het laatste beleidsterrein.

Naast de elektronische evaluatie, is de cursus iedere week schriftelijk en op de laatste dag mondeling geëvalueerd. Bij de schriftelijke weekevaluatie werd onder andere gevraagd naar de belangrijkste leerervaringen van die week.

De inhoudelijke bijdragen van week 1 scoorden goed. De best scorende onderdelen *EU Negotiations* en *Human Rights* werden door de meeste deelnemers gezien als de belangrijkste leermomenten van de eerste week. Andere onderdelen die vaak worden genoemd zijn de colleges *The Dutch Polder model* en *Labour market policies*. Goed gewaardeerd is ook het college *Free movement of persons and services* en de nieuwe scenario-oefening die samen met cursisten van Leergang Oost-Europese Diplomaten van Clingendael werd uitgevoerd.

Het vaardighedenprogramma *Effective coordination of EU policies* was het onderdeel met de laagste score deze cursus. Ook over het debat over de toekomst van de EU waren de deelnemers weinig enthousiast.

De gemiddelde beoordeling per college lag in de tweede week aanzienlijk hoger. Er stonden die week vijf colleges op het programma en twee werkbezoeken aan het Ministerie van SZW en aan Brussel. De absolute uitschieter was de bijdrage van de VGN over *Emancipation policy*. Andere erg goed scorende colleges waren *Pension systems in Europe* en *Social security*. De deelnemers gaven aan dat de behandeling van deze onderwerpen de belangrijkste leermomenten van de week waren. Na de evaluatie van de vorige cursus waren besloten een extra college over het Europese pensioenbeleid in het programma op te nemen.

In de laatste week stonden, naast de vaardighedentraining presentatietechnieken, werkbezoeken en de EU-simulatie op het programma. Het aanleren van presentatietechnieken werd door de deelnemers erg op prijs gesteld. Het best gewaardeerde onderdeel die week was de EU-simulatie, wat ook meteen - naast de werkbezoeken aan Amsterdam, Fort Nigtevegt, de CAOP en SER - als belangrijkste leermoment van de week werd opgemerkt.

De werkbezoeken in deze cursus zijn succesvol verlopen, op het bezoek aan Brussel na. Allen kregen een goede tot zeer goede beoordeling. Door ziekte van de gastspreker bij de Commissie kon het programma-onderdeel *The EU-Lisbon proces* niet doorgaan en moest op het laatste moment een alternatief programma worden samengesteld. Zo heeft de cursusleiding een rondleiding verzorgd lang de diverse gebouwen van de Commissie, Raad en het Parlement. In het Parlement namen de cursisten deel aan een paneldiscussie over *The Social Dialogue in Europe*. Afsluitend werden de Permanente Vertegenwoordigingen van Slovenië en Turkije bezocht. Helaas hadden de Vertegenwoordigingen de ontvangst slecht voorbereid.

De werkbezoeken in Nederland werden zeer gewaardeerd. Tijdens het bezoek aan het Ministerie van SZW konden de deelnemers kennismaken met de Nederlandse aanpak van een aantal relevante beleidsterreinen en werd stilgestaan bij het Nederlandse Voorzitterschap van de EU. Nieuw in het programma was het goed beoordeelde bezoek aan het SCP. Traditioneel hoogtepunt was weer het bezoek aan Fort Nigtevecht en de Residentie van de burgemeester van Amsterdam voor een lezing van afgevaardigden van de Gemeente Amsterdam.

De mondelinge eindevaluatie laat zien dat de inhoudelijke vernieuwingen en actualisering van het programma hebben bijgedragen aan een positieve beoordeling van het programma. De kwaliteit van de inhoudelijke bijdragen, de afwisseling van werkvormen en de balans tussen theorie, praktijk en sociale activiteiten stonden garant voor het succes van de cursus, aldus de cursisten.

Tijdens de mondelinge evaluatie is verder gevraagd per nationaliteit de belangrijkste leereffecten en eventuele verbeterpunten te presenteren. Ook werd gevraagd hoe de deelnemers de kennis na thuiskomst zouden verspreiden. De onderdelen waar de deelnemers het meest van hebben geleerd, zijn *EU Negotiations*, de EU-simulatie en de werkbezoeken. Voor verbetering vatbaar is, volgens de deelnemers, de balans in het programma tussen de onderwerpen 'sociale zaken' en 'werkgelegenheid'. De nadruk zou

teveel op werkgelegenheidskwesties liggen. Ook zetten sommige deelnemers kritische kanttekeningen bij het nut en de uitvoering van de excursie naar Brussel.

De meest gebruikte manieren om de aangereikte kennis na terugkomst onder de collega's te verspreiden is het plaatsen van het cursusmateriaal op het intranet en het verzorgen van workshops of presentaties.

De elektronische eindevaluatie wijst uit dat de cursus van grote toegevoegde waarde is geweest voor de eigen werkzaamheden. De organisatie werd geprezen, evenals de informatievoorziening, de cursusmaterialen en het sociaal programma. Eén van de onderdelen van het sociaal programma was een netwerkborrel met afgevaardigden van de ambassades.

2.5.4 Conclusies

- De inhoud en organisatie van de cursus zijn succesvol gebleken. Ten opzichte van de cursus in 2003 zijn enkele wijzigingen in het cursusprogramma doorgevoerd, die allen goed geëvalueerd zijn. De balans tussen de onderwerpen 'sociale zaken' en 'werkgelegenheid' verdient aandacht, evenals het werkbezoek aan Brussel. De meest leerzame onderdelen waren *EU Negotiations*, de EU-simulatie en de werkbezoeken. De cursisten stelden dat de cursus van grote toegevoegde waarde is geweest voor de eigen werkzaamheden.
- De werkbezoeken in Nederland zijn goed verlopen en werden door de cursisten ook goed gewaardeerd. Ze gaven ook de cursusorganisatie, informatievoorziening, cursusmaterialen en het sociaal programma een goede beoordeling.
- De samenwerking tussen Clingendael en de consortiumpartners AIAS en het UvT stond ook dit jaar aan de basis van het succes van de cursus. De ontvangst op het ministerie van SZW werd zeer door de deelnemers op prijs gesteld.
- Het aantal aanmeldingen voor deze cursus is sterk toegenomen. Teleurstellend was wel de belangstelling uit Turkije en Kroatië. Desondanks heeft de uitvoerder een goede evenwichtige selectie kunnen maken. De cursusgroep was erg jong. Helaas zijn een paar deelnemers die slecht Engels spraken door de selectieprocedure gekomen.

2.5.5 Aanbevelingen

- De uitvoerder dient een goede balans tussen de onderwerpen 'sociale zaken' en 'werkgelegenheid' na te streven bij de samenstelling van het cursusprogramma. De inhoud van de cursus zal telkens moeten worden aangepast aan de actuele stand van zaken op het gebied van (Europese) sociale zaken en werkgelegenheid.
- Het werkbezoek aan Brussel dient beter te worden voorbereid. Zo zullen er met de betrokken instituten duidelijke afspraken moeten worden gemaakt om te voorkomen dat het programma op het laatste moment moet worden aangepast.
- De Nederlandse werkbezoeken moeten ook een volgende keer weer in het programma worden opgenomen.
- Bij een volgende cursus moet de werving van kandidaten uit Turkije en Kroatië worden geïntensiveerd. Zowel de organisator, als Bureau CROSS, moeten bij de aanmeldings- en selectieprocedure streng toezien op het niveau van het Engels van de kandidaten.

2.6 ISPA/CF Environment

Cursusdata: 1 - 19 november.

Projectleider: M. Kanters, ECORYS.

2.6.1 Inhoud, opzet en organisatie

Net als de twee voorgaande edities, had deze cursus als doel de deelnemers te trainen in een optimale toepassing van ISPA- en cohesiefondsen en een succesvolle implementatie van milieugerelateerde projecten en programma's.

Meer specifiek waren de doelstellingen:

- Het verschaffen van kennis over ISPA- en cohesiefondsen, het structuurbeleid van de EU en de vereisten om aan de milieuwetgeving van de EU te voldoen;
- Het tonen van best-practices hoe andere landen effectief beleid op dit gebied voeren;
- Het aanreiken van een systematische benadering voor een succesvolle implementatie;
- Het identificeren van mogelijkheden en problemen bij het toepassen van de ISPA- en cohesiefondsen.

Daarnaast dienden de deelnemers getraind te worden in een aantal vaardigheden om effectief met het toepassen van ISPA- en cohesiefondsen aan de slag te kunnen gaan. Het programma was, evenals bij de door ECORYS georganiseerde cursus *Structural Funds* opgebouwd rond de zogenaamde *policy life cycle*, een systematische benadering van programmering, projectvoorbereiding, -implementatie, -evaluatie en correctieve actie. Het idee hierachter is dat beleid alleen effectief kan zijn als alle fases achtereenvolgens worden doorlopen.

In de eerste week werd vooral veel aandacht geschonken aan de theoretische achtergronden van ISPA- en cohesiefondsen en het structuurbeleid en de milieuwetgeving van de EU. In de tweede en derde week kwam de praktijk aan bod. Onderwerpen die toen (onder meer middels studiebezoeken) behandeld zijn, zijn afval- en waterbeheer en praktische vaardigheidstraining (onderhandelingstechnieken, monitoring en evaluatie).

Studiebezoeken werden afgelegd aan het provinciehuis Noord-Holland in Haarlem, de Huisvuilcentrale HVC in Alkmaar, de composteerinstallatie Holland Collect, het Waterschap Rivierenland, een waterzuiveringsinstallatie in Venlo en tenslotte Brussel voor een bezoek aan de Europese Commissie (DG Regio).

De organisatie was ook bij deze cursus in handen van een consortium dat geleid werd door ECORYS, in nauwe samenwerking met het advies- en ingenieursbureau Grontmij, adviesbureau RPS-BKH en het milieuadviesbureau Enviro-Markets International. Naast de docenten/sprekers van de drie consortiumleden hebben vertegenwoordigers van de volgende organisaties inhoudelijk aan de cursus bijgedragen: Technische Universiteit Delft, Instituut Clingendael, de *Regional Environmental Centre for Eastern Europe* (REC) in Hongarije, de Europese Investeringsbank (EIB) en de Europese Commissie.

2.6.2 Herkomst, aantal en geslacht aanmeldingen en deelnemers

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	0	4	0	4	4	4
Estland	2	1	2	1	3	3
Hongarije	2	3	2	2	5	4
Kroatië	3	7	1	3	10	4
Letland	1	3	1	2	4	3
Litouwen	2	4	2	2	6	4
Polen	2	6	2	4	8	6
Roemenië	11	16	3	2	27	5
Slovenië	3	2	2	1	5	3
Slowakije	7	7	3	2	14	5
Tsjechië	7	9	0	3	16	3
Turkije	5	1	3	0	6	3
Subtotaal	45	63	21	26		
Totaal per groep	108		47		108	47

Ten opzichte van de cursus in 2003 hadden zich 24 meer kandidaten aangemeld. Een mogelijke oorzaak van de toegenomen belangstelling is dat men zich - met het oog op de (naderende) toetreding - steeds bewuster wordt van het belang om getraind te worden in het effectief toepassen van ISPA- en cohesiefondsen.

Opvallend is dat verreweg de meeste kandidaten uit Roemenië kwamen en dat er ook veel belangstelling was uit Kroatië (met 10 inschrijvingen is ISPA/CF Environment de populairste ADEPT-cursus voor de Kroaten). Van de nieuwe lidstaten kwamen de meeste aanmeldingen uit Tsjechië en Slowakije. De interesse uit Bulgarije, Estland, Hongarije, Letland en Slovenië bleef bij deze cursus achter.

Een erg vervelende situatie deed zich voor toen twee dagen voor het begin van de cursus drie werknemers van het Tsjechische Ministerie van Milieu zich afmeldden vanwege drukke plotseling ontstane werkzaamheden, die verband hielden met de aanvraag van cohesiefondsen. Ondanks herhaaldelijke pogingen van zowel Bureau CROSS als ECORYS is het niet gelukt om de werkgever (de Vice-minister van Milieu) van de drie kandidaten op andere gedachten te brengen. Hierdoor ging de cursus met 47 deelnemers van start.

2.6.3 Evaluatie

De derde cursus ISPA/CF Environment is succesvol verlopen, met overwegend goede evaluatieresultaten. De evaluatie laat ook zien dat een aantal inhoudelijke bijdragen voor verbetering vatbaar is. De gemiddelde score van de inhoudelijke bijdragen ligt iets lager dan die van de cursus in 2003.

In de eerste week werden de theoretische achtergronden van ISPA- en cohesiefondsen en het structuurbeleid en de milieuwetgeving van de EU behandeld. De theorie werd afgewisseld met groepsopdrachten en verduidelijkt aan de hand van Nederlandse praktijkvoorbeelden.

De schriftelijke evaluaties van die week tonen een positieve waardering van de onderdelen. Vooral *Cost Benefit Analysis* haalt een hoge score, de hoogste van alle inhoudelijke

onderdelen van de cursus. Uit de needs assessment die voorafgaand aan de cursus door de deelnemers is ingevuld blijkt dat er veel behoefte is aan training op dit onderdeel. Ook project- en cohesiefonds-implementatie werd erg relevant gevonden en moest volgens de deelnemers voldoende aandacht krijgen in het cursusprogramma.

De colleges *Private Public Partnership in Holland*, *Project Prioritisation* en de groepsopdracht over het ontwikkelen van financieringsstrategieën werden eveneens erg gewaardeerd. Onderdelen die beneden het gemiddelde scoren waren de colleges over *The Policy/Political Context* en *The Role of the Private Sector in Environmental Projects*, de groepsopdracht over *Policy Perspectives* en de presentatie van een afgevaardigde van het REC over *Funding Environmental Investment Projects*. De spreker bij deze presentatie werkte met verouderde statistieken en maakte een onvoorbereide indruk.

In week twee stonden de onderwerpen afval- en waterbeheer op het programma. Deze onderwerpen kwamen als meest relevante cursusonderdelen naar voren uit de needs assessment. Consortiumpartner Grontmij was grotendeels verantwoordelijk voor de verzorging van de inhoudelijke bijdragen in de tweede week en heeft dit succesvol gedaan. Naast colleges en presentaties, stonden werkbezoeken op het programma.

De bezoeken scoorden het best, met het bezoek aan de huisvuilcentrale in Alkmaar op de eerste plaats, gevolgd door de bezoeken aan het Waterschap Rivierenland, het provinciehuis in Haarlem en de waterzuiveringsinstallatie in Venlo. De best beoordeelde inhoudelijke programmaonderdelen die week waren de colleges *Waste Management Planning* en *Implications of the Landfill Directive*.

De sessies die in de tweede week tekortschoten, waren de presentatie van de spreker van de Technische Universiteit Delft over *Water as an Economic Good* (vorig jaar als beste geëvalueerd, nu echter met een andere spreker) en de voorbereiding en uitvoering van de groepsopdrachten over afvalbeheer en *River Basin Management Planning*.

De implementatie van cohesiefondsen, de praktische vaardigheidstraining (onderhandelingstechnieken, monitoring en evaluatie) en het bezoek aan Brussel kwamen aan bod in de afsluitende week. Eén van de aanbevelingen na de laatste cursus was dat meer aandacht moest worden gegeven aan het onderwerp cohesiefondsen. Deze aanbeveling is duidelijk door de uitvoerder ter harte genomen.

De theorie en groepsopdracht over internationaal onderhandelen scoorden erg goed, evenals de afsluitende groepsopdracht. Ook het ééndaagse bezoek aan Brussel, waar bij de Commissie ontmoetingen met afgevaardigden van het DG Regio op het programma stonden, haalde een positieve score. Het succes van het bezoek lag naast de uitstekende bijdrage van de coördinator van de cohesiefondsen bij DG Regio aan de goede voorbereiding van het bezoek. De deelnemers en de cursusorganisatoren hadden ruim de tijd genomen voor het bedenken van vragen voor de afgevaardigden.

Minder goed geëvalueerd waren de vaardigheidstrainingen over monitoring en evaluatie. De presentatie over de Ierse implementatie-ervaringen scoorde slecht. Ook het college over *Contract and Risk Management* scoorde ver onder het gemiddelde.

Uit de schriftelijke eindevaluatie op de laatste cursusdag blijkt dat de cursisten over het algemeen zeer tevreden waren over de inhoud van de cursus. De kwaliteit van de meeste sprekers lag hoog, hoewel een aantal presentaties beter hadden moeten worden uitgevoerd. De cursuselementen die het meest gewaardeerd worden zijn de werkbezoeken en het sociaal programma. Een kritische kanttekening is dat een ontmoeting met vertegenwoordigers van ambassades geen onderdeel uitmaakt van het sociaal programma. Tenslotte gaven de cursisten aan positief te zijn over het hotel en de cursusaccommodatie.

2.6.4 Conclusies

- De cursus is goed geëvalueerd. De deelnemers waardeerden het interactieve en praktijkgerichte karakter van de cursus. Toch laten de resultaten zien dat een te groot aantal colleges beter hadden kunnen worden uitgevoerd. De kwaliteit van een aantal docenten, onder meer afkomstig van consortiumpartner RPS, stelt teleur. Desondanks mag worden geconcludeerd dat het consortium succesvol heeft samengewerkt en dat de cursusdoelstellingen zijn bereikt.
- Hoewel beter beoordeeld dan de vorige cursus, laten de scores van een aantal groepsopdrachten zien dat deze beter voorbereid en uitgevoerd moeten worden. De werkbezoeken zijn goed tot zeer goed geëvalueerd. Mede door de uitstekende bijdrage van DG Regio is het bezoek aan Brussel een succes geworden.
- De aanbeveling na de vorige cursus, dat extra aandacht moest worden besteed aan cohesiefondsen, is goed door de organisator opgevolgd.
- Ondanks pogingen hen bij het cursusprogramma te betrekken, heeft het ministerie van VROM niet aan de cursus bijgedragen. Vorig jaar had het ministerie de cursusgroep ontvangen voor een bijeenkomst met discussie en was VROM vertegenwoordigd bij de opening en een aantal sociale activiteiten.
- Door de toename in het aantal aanmeldingen kon de uitvoerder een uitgebalanceerde selectie maken. Een spijtige ontwikkeling was het late afzeggen van drie Tsjechische kandidaten, waardoor de cursus met slechts 47 deelnemers van start is gegaan.
- Het hoge aantal aanmeldingen uit Roemenië is opvallend, evenals de achtergebleven interesse uit Bulgarije, Estland, Hongarije, Letland en Slovenië.

2.6.5 Aanbevelingen

- De inhoudelijke bijdragen die onder het gemiddelde scoorden, moeten bij een volgende cursus worden verbeterd. Hiertoe dient de uitvoerder duidelijke afspraken maken met de betrokken subuitvoerder RPS en andere minder goed geëvalueerde docenten. Eventueel moet gedacht worden aan het vervangen van sprekers, zoals in het geval van het college over de Ierse implementatie-ervaringen.
- De groepsopdrachten dienen beter voorbereid te worden. De opzet en het interactieve en praktijkgerichte karakter van de cursus moeten hetzelfde blijven.
- Bij een toekomstige cursus ISPA/CF Environment is het van belang dat het ministerie van VROM als partner bij de uitvoering van de cursus wordt betrokken. Zowel de uitvoerder als Bureau CROSS zal VROM benaderen om deze samenwerking tot stand te brengen.
- In het kader van de netwerkfunctie wordt aanbevolen om een volgende keer vertegenwoordigers van ambassades uit te nodigen voor een sociaal evenement.
- De werving van cursisten uit Bulgarije, Estland, Hongarije, Letland en Slovenië moet bij een volgende cursus worden geïntensiveerd. De kandidaten die zich aanmelden, moet nog duidelijker worden gemaakt dat hun inschrijving niet vrijblijvend is en dat als zij niet komen opdagen, of afzeggen zonder overtuigende redenen, de werkgever op moet draaien voor de financiële gevolgen.

2.7 Food Safety

Cursusdata: 21 november - 10 december.

Projectleider: F. Joosten, Internationaal Agrarisch Centrum (IAC).

2.7.1 Inhoud, opzet en organisatie

De doelstelling van de cursus *Food Safety, Strengthening Food Safety Systems in new and candidate Member States of the European Union* was om de deelnemers voor te bereiden op het ontwikkelen van, en het effectief omgaan met, voedselveiligheidssystemen en de verantwoordelijkheden waarmee zij op dit gebied geconfronteerd worden voor en na de toetreding tot de Europese Unie.

De methode die gebruikt werd om deze doelstelling te bereiken, was het uitwisselen van ervaringen en het stimuleren van dialoog ten aanzien van de voorwaarden voor een goed functionerend Europees voedselveiligheidssysteem. Uitgangspunt hierbij waren de regelingen en benaderingen die worden gehanteerd in de landen van de deelnemers. De cursus richtte zich daardoor niet direct op de technische kennis over voedselveiligheid, maar eerder op het begrijpen en interpreteren van de *General Food Law*, de regelgeving ten aanzien van voedselveiligheid binnen de EU. Aangezien een coherente aanpak van het voedselveiligheidsvraagstuk centraal staat binnen de *General Food Law*, heeft het IAC gekozen voor een *multistakeholder* benadering van dit onderwerp.

De cursus bestond uit de volgende onderdelen:

- *Foundation of Food Safety;*
- *Public & private cooperation in Food Safety;*
- *Enhancing Food Safety within a multistakeholder context;*
- *Research & development on Food Safety;*
- *Staff attitudes and integrity;*
- *Planning for change.*

Naast bezoeken aan LNV, de VWA en RIKILT hebben de deelnemers werkbezoeken afgelegd aan Land- en Tuinbouworganisatie (LTO) Nederland, de Keuringsdienst van Waren (KVV) in Amsterdam, de Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (RVV) in Den Haag, de Gezondheidsdienst voor Dieren (GD) in Deventer, de Plantenziektenkundige Dienst (PD) in Wageningen en PTC+ in Barneveld.

De organisatie van de cursus was in handen van het IAC (onderdeel van de Wageningen Universiteit en Researchcentrum), in nauwe samenwerking met de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA), het ministerie van LNV en het Instituut voor Voedselveiligheid RIKILT. Voor de cursus was een tenderprocedure uitgeschreven¹⁶. Hiertoe waren de Hogeschool Larenstein, de Hogeschool Dronten (Agrotransfer) en het IAC uitgenodigd om een cursusvoorstel in te dienen. De voorstellen zijn door een panel van experts (afkomstig van het Ministerie van LNV, de VWA en de EVD) beoordeeld. Het IAC werd geselecteerd om de cursus te organiseren.

¹⁶ De eerste drie cursussen over voedselveiligheid die sinds 2000 hebben plaatsgevonden, werden door de KVV georganiseerd.

2.7.2 Herkomst, aantal en geslacht aanmeldingen en deelnemers

Herkomst	Aanmeldingen		Deelnemers		Totaal aanmeldingen	Totaal geselecteerd
	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
Bulgarije	2	7	1	3	9	4
Estland	4	8	1	3	12	4
Hongarije	7	4	2	3	11	5
Kroatië	0	3	0	3	3	3
Letland	2	4	2	2	6	4
Litouwen	2	8	0	3	10	3
Polen	3	16	0	5	19	5
Roemenië	1	3	1	2	4	3
Slovenië	3	6	2	1	9	3
Slowakije	1	8	1	4	9	5
Tsjechië	10	3	3	3	13	6
Turkije	4	4	2	3	8	5
Subtotaal	38	75	15	35		
Totaal per groep	113		50		113	50

Ten opzichte van de laatste cursus over voedselveiligheid in 2002 valt op dat het aantal aanmeldingen is toegenomen van 96 naar 113. Vooral de grote belangstelling uit Estland is opvallend. Met twaalf inschrijvingen is dit de populairste cursus voor de Esten, waarbij moet worden aangetekend dat maar liefst 8 werknemers van het Estse *Veterinary Food and Board* hadden ingeschreven.

De belangstelling uit Kroatië, Roemenië en Letland viel tegen.

Om beter op de specifieke behoeften van de deelnemers in te kunnen gaan zijn de cursisten onderverdeeld naar hun professionele achtergrond. Hiertoe zijn vier groepen gevormd: beleidsmakers, mensen die betrokken zijn bij de implementatie, veterinairen en niet-veterinairen. De verhouding beleidsmakers en mensen die betrokken zijn bij de implementatie was 25/25 en de verhouding veterinair/niet veterinair was 17/33.¹⁷ De gemiddelde leeftijd van de cursisten was hoger dan bij de andere ADEPT-cursussen: 35 jaar. Het niveau van het Engels van twee Bulgaarse cursisten was benedenmaats en heeft hen belemmerd om actief aan de cursus deel te nemen.

2.7.3 Evaluatie

De inhoudelijke cursusonderdelen zijn overwegend goed door de deelnemers beoordeeld. Toch laten de evaluatieresultaten zien dat een aantal aspecten in meer of mindere mate voor verbetering vatbaar is. Een belangrijk punt van kritiek was dat de cursisten de inhoudelijke bijdragen van het cursusprogramma te algemeen vonden.

In zijn geheel genomen heeft het IAC, evenals bij de andere door hen georganiseerde ADEPT-cursussen in het verleden, bewezen een uitstekende cursusorganisator te zijn.

De cursus is op de volgende manieren geëvalueerd: mondeling en schriftelijk aan het eind van de week en aan het eind van de cursus.

¹⁷ Hierbij dient te worden opgemerkt dat zich maar liefst 82 niet-veterinairen hadden aangemeld, tegenover 31 veterinairen. Ook de verhouding in het aantal aanmeldingen beleidsmakers/implementatie was onevenwichtig: 40/73.

De eerste week is goed geëvalueerd. De beste presentaties, volgens de deelnemers, waren *Integrated chain approach*, *Historical overview of food safety systems*, *Traceability* en het onderdeel *Implications of the General Food Law in the fruit and vegetable sector*, dat werd aangeboden aan de groep 'niet-veterinair'. De presentaties waren niet alleen goed verzorgd, maar men vond deze onderdelen ook het meest relevant. Als wordt gekeken naar de toegenomen kennis, scoorde de bijdrage over de implicaties van de General Food Law het hoogst.

Het mede door de VWA verzorgde onderdeel *Dealing with public and private interests* was de best gewaardeerde inhoudelijke bijdrage in week 2. Het onderwerp was erg relevant en werd goed gepresenteerd. De kennismaking met de *multistakeholder* benadering was een absolute eye-opener voor de cursisten. Allereerst werd de theorie rond dit onderwerp behandeld, vervolgens ontwikkelden de cursisten middels praktijkopdrachten de gebruikte technieken bij de *multistakeholder* benadering. Een andere vaardigheidstraining die goed scoorde was het aanleren van communicatie- en presentatietechnieken. Ook het in groepsverband werken aan de opdracht *Planning for change* is goed beoordeeld. Minder positief scorende onderdelen van de tweede week zijn de presentaties van afgevaardigden van het Instituut voor Voedselveiligheid RIKILT en de PD en het college *Feed quality and safety*.

De evaluatieresultaten in de afsluitende week tonen een grote mate van tevredenheid onder de cursisten. Alle onderdelen scoorden goed tot zeer goed en waren erg nuttig, aldus de cursisten. De bijdragen die er in positieve zin uitspringen zijn de presentaties van de actie- en beleidsontwikkelingsplannen, de vaardigheidstraining onderhandelingstechnieken, de Open Space sessie (die de deelnemers in de gelegenheid stelde om in een informele sfeer ervaringen en best-practices uit te wisselen) en de groepsopdrachten. De deelnemers gaven wel aan betere feedback op hun actieplannen en de groepsopdrachten te hebben willen krijgen.

De werkbezoeken werden wisselend beoordeeld. Goed beoordeeld in de eerste week waren de bezoeken aan FloriHolland, de KVV in Amsterdam en het RVV in Den Haag. Men vond de bezoeken aan vooral de laatste twee organisaties erg relevant en de presentaties daar waren goed verzorgd. Het bezoek aan FloriHolland vonden de cursisten minder relevant. Men had liever een groente- en fruitveiling bezocht.

De ontvangst op het ministerie van LNV en de VWA was minder geslaagd. Hoewel de cursisten aangaven het erg nuttig te vinden LNV en VWA te bezoeken, werden de presentaties minder goed beoordeeld. Ook blijkt uit de evaluatie dat het gewenste leereffect van beide bezoeken onvoldoende was.

Het bezoek van de groep niet-veterinair aan RIKILT in week 2 stelde teleur. Niet alleen vonden de deelnemers het bezoek weinig relevant, bovendien waren de presentaties ver onder de maat. De cursisten gaven aan er weinig van opgestoken te hebben. De bezoeken van de veterinaire groep aan de GD in Deventer en PTC+ in Barneveld (dat onder meer praktijktrainingen in de agrarische en voedselindustrie verzorgt) waren daarentegen een succes.

De cursuslocaties zijn wisselend beoordeeld. Vanwege een aantal geplande bezoeken aan organisaties in Den Haag en Amsterdam, verbleven de cursisten in de eerste week in het westen van het land. Het hotel waar de cursisten de eerste week verbleven (Carlton Hotel Naaldwijk) is slecht door hen beoordeeld. Men moest vaak erg lang wachten op het diner en er waren niet genoeg internetfaciliteiten. In de tweede en derde week zaten de cursisten in het *Wageningen International Conference Centre*. Hier was men erg tevreden over zowel de studiezalen als het hotel, dat onderdeel uitmaakt van het conferentiecentrum.

Het sociaal programma, dat zich in de weekenden en 's avonds afspeelde is erg positief ontvangen. In het kader van de netwerkfunctie van de cursus zijn de deelnemers ontvangen

op het ministerie van LNV. Bij deze borrel waren afgevaardigden van LNV en VWA aanwezig. Er waren geen afgevaardigden van de ambassades uitgenodigd.

De deelnemers waren overwegend positief over de gebruikte cursusmaterialen. Op verzoek van de cursisten heeft het IAC een website ontwikkeld waar zij informatie kunnen vinden en uitwisselen en waar relevante links naar websites worden opgenomen.

Bij de schriftelijke en mondelinge eindevaluatie werd onder meer ingegaan op de relevantie en de hoogte-, diepte- en verbeterpunten voor een nieuwe cursus. Wat betreft het nut en de relevantie van de cursus merkten de cursisten op dat de aangeboden theorie over voedselveiligheid hen beter heeft uitgerust om na thuiskomst op dit gebied te opereren. Dit werd nog eens versterkt door de professionele en persoonlijke vaardigheden die ze ontwikkeld hebben. Ook het uitwisselen van ervaringen en discussiëren over dit onderwerp (zowel onderling als met de Nederlandse experts) is van grote toegevoegde waarde geweest.

Als meest relevante cursuselementen noemen ze de *multistakeholder* benadering, de werkbezoeken, de verschillende vaardigheidstrainingen en de groepsopdrachten. De minst relevante elementen zijn de te specifieke benaderingswijze bij de bezoeken aan de laboratoria (RIKILT), het onderdeel *Hazard Analysis Critical Control Points* (HACCP), het bezoek aan PTC+ in Barneveld en de vaak te gedetailleerde behandeling van het voedselveiligheidssysteem in Nederland.

Graag hadden de deelnemers meer informatie willen hebben over het verbeteren van de nationale implementatieprocedures van EU wetgeving op het gebied van voedselveiligheid. Ook had men willen zien hoe Nederland omgaat met de problemen rond het toepassen van deze wetgeving. Enkele andere aanbevelingen van de deelnemers zijn dat ze meer met praktijkvoorbeelden hadden willen werken (zoals werkbezoeken aan voedselproducenten en boerderijen), dat het onderwerp HACCP anders benaderd moet worden (met een verdeling van de groep in deelnemers met en zonder ervaring met HACCP) en dat de groep nog beter wordt onderverdeeld naar expertise van de deelnemer.

Concluderend stelt men dat de cursus goed georganiseerd is en dat de balans van het cursusprogramma, gezien de brede interesses en professionele achtergronden van de groep, goed was. De gebruikte studiemethodieken zijn effectief gebleken. De deelnemers gaven aan na afloop van deze cursus veel meer vertrouwen te hebben ten aanzien van het onderwerp voedselveiligheid. De vooraf gestelde doelstellingen zijn gehaald.

2.7.4 Conclusies

- De evaluatieresultaten wijzen uit dat de cursus geslaagd is. Gezien de brede interesses en professionele achtergronden van de groep, was de balans van het cursusprogramma goed. Hierbij moet wel opgemerkt dat een groot aantal cursisten de inhoudelijke bijdragen te algemeen vonden, wat mede veroorzaakt werd doordat de uitvoerder trachtte om aan alle behoefte en interesses van de groep te voldoen. De inhoudelijke bijdragen zijn overwegend goed beoordeeld. Een aantal onderdelen heeft echter niet aan de verwachtingen van de cursisten voldaan.
- De cursisten merkten op dat de theorie over voedselveiligheid nuttig en relevant was. Vooral de *multistakeholder* benadering werd zeer gewaardeerd. Ook over het vaardighedenprogramma waren ze enthousiast. Het uitwisselen van ervaringen met de andere deelnemers en Nederlandse experts is van grote toegevoegde waarde geweest. De deelnemers gaven aan na afloop van deze cursus veel meer vertrouwen te hebben ten aanzien van het onderwerp voedselveiligheid.
- Het niveau van het Engels van twee deelnemers was onvoldoende. Dit leidde tot problemen, omdat hun betrokkenheid niet goed genoeg was.

- De werkbezoeken werden wisselend beoordeeld. Een aantal bezoeken vond men relevant, bij andere bezoeken had men twijfels over het nut ervan. Over het algemeen was het gewenste leereffect bij teveel bezoeken onvoldoende. Dit werd ondermeer veroorzaakt door tegenvallende presentaties.
- Het sociaal programma is erg positief ontvangen. Het ministerie van LNV heeft de deelnemers ontvangen voor een netwerkborrel. Hier hebben zij kennis kunnen maken met afgevaardigden van LNV en de VWA. Helaas had LNV besloten geen afgevaardigden van de ambassades voor deze bijeenkomst uit te nodigen.
- De deelnemers waren overwegend positief over de gebruikte cursusmaterialen.
- De cursuslocatie in de eerste week is slecht beoordeeld.
- De belangstelling uit Kroatië, Roemenië en Letland viel tegen. Mede hierdoor kon er geen evenwichtige selectie gemaakt worden.
- Het aantal niet-veterinair in de cursusgroep was sterk oververtegenwoordigd. Dit werd veroorzaakt doordat zich veel meer niet-veterinair dan veterinaire hadden aangemeld. Hoewel de verhouding in het aantal aanmeldingen beleidsmakers/implementatie ook onevenwichtig was, heeft deze onderverdeling naar professionele achtergrond niet tot problemen geleid.

2.7.5 Aanbevelingen

- De uitvoerder moet de opbouw van het programma op een aantal punten aanpassen. Zo moet er in het begin van de cursus meer aandacht zijn voor vaardigheidstraining en moeten de voorbereidingen van de actie- en beleidsontwikkelingsplannen al in de eerste week worden opgestart. Deze plannen zouden in de toekomst door een panel van externe experts kunnen worden beoordeeld.
- Bij het opstellen van het cursusprogramma moet de balans tussen het tegemoet komen aan de verschillende behoeften van de deelnemers en het algemene niveau van het programma goed in de gaten worden gehouden. Het gevaar bestaat dat de inhoud van de cursus te weinig verdiepend is.
- Bij een volgende cursus moet meer theorie over het verbeteren van de nationale implementatieprocedures van EU wetgeving op het gebied van voedselveiligheid in het programma worden opgenomen. Het onderwerp HACCP dient vanuit een andere invalshoek benaderd te worden, waarbij de groep wordt verdeeld in deelnemers met en zonder ervaring met HACCP.
- De groep moet nog beter worden onderverdeeld naar expertise van de deelnemer.
- De inhoudelijke bijdragen die onder het gemiddelde scoorden, moeten bij een volgende cursus worden verbeterd.
- De uitvoerder moet betere feedback op de actieplannen en de groepsopdrachten geven.
- De samenwerking met de VWA en het ministerie van LNV moet bij een volgende cursus worden voortgezet, maar wel verbeterd.
- De bijdrage van RIKILT moet kritisch worden bekeken.
- De werkbezoeken verdienen aandacht. Zo zal een aantal bezoeken moeten worden aangepast en zal een aantal moeten worden vervangen door nieuwe bezoeken. Een algemene aanbeveling van de cursisten is dat er meer met praktijkvoorbeelden moet worden gewerkt. Hierbij kan gedacht worden aan werkbezoeken aan voedselproducenten.
- Bij de netwerkborrel verdient het de aanbeveling afgevaardigden van de ambassades uit te nodigen.
- De uitvoerder dient in de eerste week gebruik te maken van een andere cursuslocatie.
- De werving van cursisten uit Kroatië en Roemenië moet bij een volgende cursus worden geïntensiveerd. Zowel de organisator, als Bureau CROSS, moeten bij de aanmeldings- en selectieprocedure streng toezien op het niveau van het Engels van de kandidaten.

3. Conclusies

Op basis van de bevindingen in dit rapport kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Doordat een aantal van deze conclusies overeenkomt met de bevindingen die zijn voortgekomen uit de rapportageperiode 2003, is ervoor gekozen die conclusies hier integraal over te nemen.

3.1 Didactische en cursusinhoudelijke bevindingen

- De inhoudelijke bijdragen zijn overwegend goed tot zeer goed beoordeeld. De ruime meerderheid van de deelnemers vond dat de balans tussen de theorie, praktijk en studiebezoeken goed was.
- De evaluaties laten zien dat de cursussen van grote toegevoegde waarde zijn geweest voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling. Men vond de thema's die in de verschillende studievormen zijn gebruikt, merendeels relevant.
- Enkele uitzonderingen daargelaten, werden de meeste excursies als interessant en nuttig beschouwd. Volgens de deelnemers hadden de bezoeken een duidelijk verband met de inhoudelijke onderwerpen van de cursus. Hoewel steeds meer deelnemers aan de ADEPT-cursussen voor hun werk naar Brussel reizen, blijft het studiebezoek aan Brussel een onmisbaar cursusonderdeel.
- Het bijeenbrengen van de deelnemers met verschillende professionele achtergronden, uit verschillende landen en met verschillende leeftijden genereerde een duidelijke meerwaarde en heeft tot vele leerzame discussies en nieuwe inzichten geleid. Het met elkaar discussiëren en het delen van kennis, ervaring en *best-practices* behoorden tot de hoogtepunten van het cursusprogramma, aldus de cursisten.
- De deelnemers hebben veel geleerd van de vaardigheidstrainingen. De behoefte hieraan en aan praktijkvoorbeelden blijft onverminderd groot. De interactieve manier van lesgeven werd erg gewaardeerd. Hoewel de presentatievaardigheden van de deelnemers ieder jaar verbeteren, blijven deze voor verbetering vatbaar. Vaak voelt men zich onzeker om presentaties in het Engels te geven. De feedback op de presentatievaardigheden was in een aantal gevallen onvoldoende.
- Het in groepen aan opdrachten werken was erg leerzaam, leverde veel nieuwe inzichten op en werd zeer gewaardeerd. Een meerderheid van de deelnemers geeft aan nog meer groepswerk te willen doen. In een aantal cursussen werden de taak- of projectgroepen begeleid door tutores. Dit bleek in de meeste gevallen een succes. Bij een aantal cursussen vond er echter onvoldoende feedback plaats op de werkstukken.
- De sociale activiteiten werden zeer op prijs gesteld, omdat deze de deelnemers de kans gaven kennis te maken met elkaar, met docenten en met andere interessante instanties op hun terrein. Hierdoor konden de deelnemers de beoogde netwerken opbouwen. Ook de aanwezigheid van vertegenwoordigers van de ambassades van de deelnemende landen tijdens de recepties werd zeer op prijs gesteld door de deelnemers. De uitvoerders slagen erin een goede balans tussen studie en sociale activiteiten te creëren.
- De meeste deelnemers hadden na afloop van de cursussen nog contact met medecursisten, zowel uit binnen- als buitenland. Dit contact was zowel zakelijk als privé. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van e-mailgroepen en speciaal ontworpen websites. De goed bezochte alumnbijeenkomsten geven blijk van de behoefte van de ex-cursisten om met elkaar in contact te blijven.
- Over het algemeen waren de deelnemers tevreden over de cursusmaterialen, studiefaciliteiten, hotel en conferentieruimtes. Bij alle cursussen hadden zij de beschikking over internetvoorzieningen om contact te houden met het thuisfront.

3.2 Deelnemers en werkgevers

- In 2004 hebben 491 mensen aan de cursussen deelgenomen, waarvan 157 mannen en 334 vrouwen. Het grote verschil in aantal mannelijke en vrouwelijke deelnemers valt te verklaren uit het gegeven dat er bij de overheid in Centraal- en Oost-Europa meer vrouwen werken dan mannen.
- Bijna alle deelnemers beschikten over een goede kennis van het Engels. Vaak gaven ze ook aan dat deze kennis, zowel in gesproken als in geschreven woord, sterk is verbeterd door de cursussen.
- In totaal hadden zich 1828 kandidaten aangemeld. Het totale aantal aanmeldingen was echter nog hoger. Niet alle kandidaten hadden een getekende werkgeversverklaring ingestuurd. Deze 'onvolledige' aanmeldingen zijn hier niet meegerekend. Bij de meeste cursussen hadden zich voldoende kandidaten aangemeld om tot een goede evenwichtige selectie voor de cursussen te komen. Waarschijnlijk veroorzaakt door het (aanstaand) lidmaatschap van de deelnemende landen, was de belangstelling voor de ADEPT-cursussen nog nooit zo groot als in het afgelopen jaar.
- In 2004 hebben negen kandidaten op het laatste moment afgezegd. Slechts één hiervan had een geldige reden voor de late afzegging. Om een duidelijk signaal af te geven dat dit niet wordt geaccepteerd, heeft Bureau CROSS geprobeerd de gemaakte kosten te verhalen op de werkgevers van de late afzeggers¹⁸.
- De doelgroepen van de cursus (ministeries en overheidsgerelateerde instanties) waren, conform de doelstelling van het programma, zeer goed vertegenwoordigd.

3.3 Uitvoering cursussen en samenwerking met uitvoerders

- Bureau CROSS was in grote lijnen tevreden over de samenwerking met de uitvoerders.
- De 'herhaalcursussen' blijven zich positief ontwikkelen. De uitvoerende instellingen maken goed gebruik van de feedback van de deelnemers en opdrachtgever en zij spelen goed en flexibel in op de behoeften en de vraag naar verandering. In een aantal gevallen merkten de cursisten op dat de inhoudelijke bijdragen te algemeen waren, wat mede veroorzaakt werd doordat de uitvoerder trachtte om aan alle behoeften en interesses van de groep te voldoen.
- De evaluatierapporten van de cursussen waren van goede kwaliteit. Ze gaven een helder overzicht en waren goed opgebouwd.
- De cursussen waren ook in budgettair opzicht goed georganiseerd. Er is over het algemeen sober gewerkt. Zo bleven de cursussen ruimschoots binnen de begroting.

3.4 Betrokkenheid vakdepartementen en ambassades

- De betrokkenheid van de vakdepartementen bij de meeste cursussen was groot. Er werden door de cursisten veelal bezoeken gebracht aan de ministeries, medewerkers van de ministeries leverden bijdragen aan de cursus, medewerkers van een vakdepartement hadden in sommige gevallen zitting in een project- of stuurgroep van een cursus en de opening van een cursus werd vaak verricht door een hoge beambte van het ministerie. Deze betrokkenheid van de vakdepartementen garandeert draagvlak van het programma in Nederland en het bevordert de Oost-West netwerkvorming.
- De vakdepartementen zijn het ADEPT-programma gaandeweg meer en meer als hun instrument gaan zien. De departementen nemen steeds meer een 'pro-actieve' houding aan. De werkwijze om de behoeften in de kandidaat-lidstaten te blijven peilen en

¹⁸ Uit Bulgarije is in antwoord hierop een verontschuldiging van de kant van de verantwoordelijke Minister ontvangen.

vervolgens in overleg met de Nederlandse vakdepartementen de thema's vast te stellen blijft effectief. Hierdoor is men verzekerd van de steun en waar nodig de actieve inhoudelijke inbreng van de vakministeries.

- De samenwerking met de Nederlandse ambassades in de doelgroeplanden is zeer goed en wordt door CROSS als onmisbaar geacht. De steun die de ambassades hebben verleend bij het organiseren van de alum nibijeenkomsten hebben aan de basis gestaan van het succes van de bijeenkomsten.
- De ambassades van de deelnemende landen in Nederland hebben door hun aanwezigheid bij allerlei activiteiten tijdens de cursussen en (in een aantal gevallen) het ontvangen van deelnemers op hun ambassade hun belangstelling voor en betrokkenheid bij het ADEPT-programma duidelijk laten blijken.

3.5 ADEPT geheel

- Tijdens gesprekken van CROSS met zowel de deelnemers aan de cursussen als de ministeries in de betrokken landen geven zij aan dat Nederland in Europa uniek is met het ADEPT-programma. Hoewel andere lidstaten ook trainingen organiseren, gebeurt dit niet met drieweekse cursussen in één land met deelnemers uit twaalf landen. De betrokkenheid van de Nederlandse overheid wordt bijzonder geprezen. Ook binnen de diverse instanties van de EU is Nederland veelvuldig genoemd als zeer actief land als het gaat om het aanbieden van trainingen aan ambtenaren in de nieuwe en kandidaat-lidstaten.
- Geconstateerd kon worden dat de cursussen een succes waren. De deelnemers gaven aan kennis te hebben opgedaan over en inzicht te hebben verkregen in het EU-beleid op hun terrein, vaardigheden te hebben aangeleerd en netwerken te hebben opgebouwd. Zonder uitzondering heeft dit positieve effecten gehad op hun functioneren. Hierdoor konden ze zelf voortgang boeken in hun loopbaan en hun land verder helpen op weg naar de toetreding tot de EU en in de periode daarna. Hiermee kan men stellen dat de doelstellingen van de cursus zijn behaald.

4. Aanbevelingen

Het ADEPT-programma blijft zichzelf ontwikkelen, zowel inhoudelijk als organisatorisch. Ondanks het succes van de cursussen is het van belang om een aantal aanbevelingen te herhalen. Op die aanbevelingen, zoals geformuleerd in het Jaarverslag ADEPT 2003, komen we hieronder kort terug. Op een enkele uitzondering na zijn de aanbevelingen herhaald om het belang ervan nogmaals te onderstrepen.

Het programma van 2004 overziend, kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

4.1 Inhoud en didactiek van de cursussen

- 1 De balans tussen de theorie, praktijk en studiebezoeken moet nauwlettend in de gaten worden gehouden. Aanbevolen wordt inhoudelijke lezingen, vaardigheidsoefeningen en studiebezoeken op een zodanige manier af te wisselen, dat de deelnemers hun concentratie gedurende de drie weken goed kunnen vasthouden. Ook dient er een goede balans te blijven tussen het inhoudelijke programma en het sociaal programma.
- 2 De uitvoerders dienen veel aandacht te blijven besteden aan de vaardigheidsonderdelen en praktijkvoorbeelden. Het is gebleken dat deze onderdelen een zeer positief effect hebben op de dagelijkse werkzaamheden. Gezien de matig ontwikkelde presentatievaardigheden van de meeste deelnemers dient dit onderdeel blijvend deel uit te maken van de cursussen. De uitvoerders moeten zorgen voor een goede feedback op de inhoud van de presentaties en de wijze van presenteren.
- 3 Het begeleiden en beoordelen van de werkstukken dient te worden verbeterd.
- 4 Om de deelnemers in de gelegenheid te stellen van elkaar te leren, maar tegelijkertijd dieper op specifieke onderwerpen in te gaan, wordt geadviseerd met parallelprogramma's te blijven werken.
- 5 Het sociaal programma is een uitstekend middel om de beoogde netwerken op te bouwen. Dit cursusonderdeel en de andere mogelijkheden tot netwerken moeten dan ook voldoende aandacht krijgen tijdens de cursus. De database voor alle ex-cursisten van ADEPT is een uitstekende bron van informatie die kan dienen om de opgebouwde netwerken te onderhouden. Daarnaast moeten uitvoerders een faciliterende rol spelen in het opzetten van e-mailgroepen. Deze kunnen door de ex-deelnemers worden gebruikt om zowel zakelijk als privé contact met elkaar te onderhouden.
- 6 Hoewel het aantal deelnemers dat werkbezoeken aan Brussel brengt groeit, dient het studiebezoek in het cursusprogramma te blijven worden opgenomen. De bezoeken aan Brussel zijn onmisbaar voor de cursussen. De uitvoerders wordt daarom blijvend geadviseerd deze excursies goed voor te bereiden en de juiste mensen voor het houden van een bijdrage uit te nodigen.

De aanbevelingen 1, 2, 4, 5 en 6 zijn in dit verslag herhaald. Deze aanbevelingen zijn nog steeds actueel, hoewel ze in het verslagjaar 2004 door de uitvoerders ter harte zijn genomen. De balans tussen de theorie, praktijk en studiebezoeken is dermate belangrijk dat voor aanvang van iedere cursus (en in dit Jaarverslag) door CROSS wordt aanbevolen een evenwichtig cursusprogramma samen te stellen. Een belangrijke voorwaarde hierbij is het werken met parallelprogramma's (aanbeveling 4).

De vaardigheidsonderdelen en praktijkvoorbeelden hebben ook in 2004 veel aandacht gekregen in de verschillende cursussen. Gezien het belang en het gebleken nut ervan wordt deze aanbeveling hier herhaald.

Eén van de belangrijkste bevindingen van de bezoeken van CROSS aan de doelgroepplanden is de meerwaarde van de opgebouwde netwerken tijdens een cursus. De succesvolle sociale programma's dragen mede bij aan het opbouwen van netwerken en dienen dan ook in toekomstige cursussen gehandhaafd te blijven. Doordat niet alle

cursusuitvoerders e-mailgroepen opzetten is het van belang deze aanbeveling hier nogmaals onder de aandacht te brengen.

Ieder cursusjaar wordt bekeken of de Brussel-excursie genoeg meerwaarde brengt voor de cursisten. Ook in het verslagjaar 2004 is de excursie goed beoordeeld en gaven de deelnemers aan het nuttig te vinden om de Brusselse praktijk van dichtbij mee te maken. Wel is gebleken dat het moeilijk is om via de bezoekersdiensten van de bezochte organisaties goede, relevante sprekers te krijgen. De uitvoerders maken dan ook zo veel mogelijk gebruik van hun eigen netwerk bij het uitnodigen van sprekers voor dit bezoek.

4.2 Deelnemers en werkgevers

1. Zowel de uitvoerders als Bureau CROSS dienen streng op te treden bij late afzeggingen. Alleen bij een geldige verklaring zal de werkgever van de kandidaat niet worden gevraagd eventueel gemaakte kosten te vergoeden.
2. De verscheidenheid in professionele achtergronden, werkervaring en leeftijd van de deelnemers dient te worden gehandhaafd. Gebleken is dat dit meerwaarde genereert en zorgt voor een goede balans in de cursusgroep.
3. Geadviseerd wordt om bij de werving van de deelnemers naast de bestaande kanalen, via de Nederlandse ambassades, ook gebruik te maken van netwerken van de uitvoerders.
4. Bij een aantal cursussen moet de werving uit landen die weinig kandidaten leveren, geïntensiveerd worden. Hiertoe zal CROSS moeten samenwerken met de uitvoerder, de relevante ministeries uit de betrokken landen en de Posten.

De aanbevelingen 2 en 3 zijn in dit verslag herhaald. Ook in 2004 is gebleken dat de selectiecriteria die de uitvoerders hanteren garant staan voor een evenwichtige cursusgroep. Voor het cursusprogramma in 2005 dienen deze criteria dan ook te worden gehandhaafd. De uitvoerders maken bij iedere cursus gebruik van hun eigen netwerk in de doelgroeplanden om zoveel mogelijk kandidaten te werven. Bij een groot aantal aanmeldingen kan ook de best mogelijke selectie worden gemaakt. Gezien de hoge aantallen aanmeldingen per cursus, is het zinvol deze aanbeveling te herhalen.

4.3 Uitvoering cursussen en samenwerking met uitvoerders

1. CROSS zal de uitvoerders blijven attenderen op het belang van de opdrachtgever en het achterliggende belang en zal een hieruit voortvloeiende zakelijke en open houding van de uitvoerder blijven eisen. In 2004 heeft één uitvoerdersoverleg plaatsgevonden. Het verdient aanbeveling om regelmatig met alle uitvoerders te blijven overleggen, zodat men van elkaar weet wat men doet en van elkaar kan leren.
2. Zowel CROSS als de uitvoerders dienen attent te blijven op het effect van bestaande procedures rondom werving en selectie van de deelnemers en open te staan voor veranderingen en vernieuwingen hierin.

Beide aanbevelingen ten aanzien van de uitvoering van de cursussen en de samenwerking met uitvoerders blijven actueel en worden hier dan ook herhaald. Graag had CROSS nog een extra uitvoerdersoverleg in het verslagjaar gepland. Onder meer door drukte rondom de reorganisatie van de EVD en de dubbele verhuizing van CROSS in 2004 heeft slechts één uitvoerdersoverleg plaatsgevonden. Gezien de vele ontwikkelingen rondom het ADEPT-programma en het nieuwe MTES-programma dat per 1 januari 2005 van start is gegaan, blijft het van belang om de uitvoerders te attenderen op het belang van de opdrachtgever ten aanzien van het programma. Daarnaast wisselen de uitvoerders ervaringen uit en worden eventuele beleidsbeslissingen van de opdrachtgever nader toegelicht.

Ten aanzien van de tweede aanbeveling geldt dat CROSS een aantal logistieke, procedurele wijzigingen heeft doorgevoerd rondom de werving en selectie van deelnemers. Dit om deze procedures te vergemakkelijken.

4.4 Betrokkenheid vakdepartementen en ambassades

- 1 Het ADEPT-programma is een programma van de Nederlandse overheid. De betrokkenheid van vakdepartementen bij de cursussen blijft zeer belangrijk en levert voordelen op voor zowel de cursisten als de vakdepartementen. Aanbevolen wordt dan ook de vakdepartementen intensief te blijven betrekken bij ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de cursussen, zowel op inhoudelijk als op organisatorisch gebied.
- 2 De betrokkenheid van de Posten is ook in 2004 onmisbaar gebleken voor het welslagen van het ADEPT-programma. Aanbevolen wordt dan ook de Posten intensief te blijven betrekken bij het programma.
- 3 De betrokkenheid van de ambassades van de nieuwe en kandidaat-lidstaten wordt door zowel de deelnemers, de uitvoerders als Bureau CROSS zeer gewaardeerd. Aanbevolen wordt dan ook nauwe contacten met de ambassades te blijven onderhouden en de informatievoorziening constant op peil te houden.

De betrokkenheid van de vakdepartementen, de Posten en de ambassades van de doelgroeplanden in Nederland is en blijft onontbeerlijk voor het succes van het programma. Vandaar dat alle drie hierboven genoemde aanbevelingen zijn herhaald om het belang ervan nogmaals te onderstrepen.

Over de activiteiten die door de vakdepartementen en de Posten in het verslagjaar zijn uitgevoerd is verslag gedaan in hoofdstuk 1 en de verschillende hoofdstukken per cursus. De betrokkenheid van de ambassades van de doelgroeplanden is onder meer tot uitdrukking gekomen bij de recepties die door de diverse uitvoerders zijn georganiseerd. Van de uitnodigingen voor deze netwerkbijeenkomsten wordt door afgevaardigden van de ambassades dankbaar gebruik gemaakt. Vaak nodigen de ambassades de delegaties ook uit voor een bezoek aan de ambassade.

4.5 ADEPT geheel

- 1 Gebleken is dat het houden van evaluatiegesprekken in de doelgroeplanden, enige tijd na afloop van de trainingen, inzicht brengt in wat het effect van de cursussen is geweest op de dagelijkse werkzaamheden van de deelnemers. De deelnemers hebben tijd gehad om na te denken over goede en minder goede onderdelen van de cursus en over de invloed van de cursussen op het werk. Daarnaast is het zo dat deelnemers in een persoonlijk gesprek na verloop van tijd de gebruikelijke beleefdheden enigszins laten varen en pas dan met opbouwende kritiek naar voren komen. CROSS adviseert dan ook om de evaluatiegesprekken in de nieuwe en kandidaat-lidstaten te continueren.

Deze aanbeveling wordt hier herhaald omdat in het verslagjaar gebleken is dat CROSS veel nuttige informatie verkrijgt tijdens de evaluatiegesprekken met de ex-deelnemers. Niet alleen over de cursussen, maar ook over het effect van de cursussen op hun dagelijkse werkzaamheden. Deze gesprekken helpen de uitvoerders en CROSS bij het verder ontwikkelen van het programma en dienen dan ook in 2005 plaats te vinden.

