



MITTELFIRSTIGE PERSPEKTIVE DER ETF

2010-2013

INHALTSVERZEICHNIS

1. HINTERGRUND	5
1.1 Einleitung	5
1.2 Der Auftrag der ETF	5
1.3 Politischer Hintergrund	7
2. VISION UND ZIELE	11
2.1 Vision für 2013	11
2.2 Strategische Ziele	11
2.3 Spezifische Ziele	11
2.4 Kernthemen	12
2.5 Aufgaben	13
2.6 Grundsätze für die Tätigkeit der ETF	14
3. STRATEGISCHE PRIORITÄTEN	15
3.1 Überregionale Prioritäten	15
3.2 Prioritäten der Heranführungsregion	15
3.3 Nachbarschaftsregion	17
3.4 Zentralasien	19
3.5 Andere Länder	20
3.6 Entwicklung von Fachkompetenz	21
3.7 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen	23
4. ORGANISATIONSKOMMUNIKATION	24
5. RESSOURCEN, FÜHRUNG UND MANAGEMENT	25
5.1 Ressourcen	25
5.2 Führung	27
5.3 Management	28
5.4 Personalverwaltung	30
5.5 Finanzverwaltung	30
5.6 Verwaltung der Informations- und Kommunikationstechnologien und Anlagenverwaltung	30
5.7 Interinstitutionelle und agenturübergreifende Zusammenarbeit bei Verwaltungsangelegenheiten	31
Anhänge	33

1. HINTERGRUND

1.1 Einleitung

Die Europäische Stiftung für Berufsbildung (ETF) ist eine spezialisierte Einrichtung der Europäischen Union, die die Übergangs- und Entwicklungsländer bei der Nutzung des Potenzials ihres Humankapitals durch die Reform der Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Ausbildungssysteme im Rahmen der EU-Außenpolitik unterstützt.

Die ETF erbringt Dienstleistungen für ein breites Spektrum von Interessengruppen, deren gemeinsames Interesse in dem Beitrag besteht, den die Außenhilfeprogramme der EU für die Entwicklung des Humankapitals leisten können. Außerdem unterstützt die ETF die externe Dimension der EU-Innenpolitik¹.

Zu diesen interessierten Kreisen gehören europäische Institutionen wie die Europäische Kommission, das Europäische Parlament, der Europäische Rat und der Ratsvorsitz der Europäischen Union, der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss, der Ausschuss der Regionen sowie die einschlägigen europäischen Agenturen und die Delegationen der Kommission. Weitere wichtige Interessengruppen sind die europäischen Sozialpartnerorganisationen wie Euro-Chambers, Business Europe, der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB) und die Europäische Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME).

Zu den politischen Akteuren in den Partnerländern zählen staatliche Einrichtungen, die Wirtschaft, die Sozialpartner und andere zivilgesellschaftliche Organisationen. Außerdem betreibt die ETF mit den betreffenden internationalen Organisationen und Gebern einen Informations- und Erfahrungsaustausch auf dem Gebiet der Hilfsprogramme.

Angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise ist es wichtiger denn je, dass die ETF den Partnerländern in dem durch die mittelfristige Perspektive abgedeckten Zeitraum (2010-2013) bei kurzfristigen sowie langfristigen Maßnahmen Unterstützung bietet. Die ETF leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Bildung und Ausbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens, um die Belebung der Konjunktur zu unterstützen und die sozialen Auswirkungen der Krise zu minimieren. Mittel hierzu sind die Erschließung neuer Kompetenzen, die zur Förderung der Produktivität und Beschäftigung notwendig sind, und die Stärkung des sozialen Zusammenhalts durch die Beteiligung der Bürger.

1.2 Der Auftrag der ETF

Die im Dezember 2008 neugefasste Verordnung der ETF schreibt fest, dass die Stiftung im Rahmen der EU-Außenbeziehungspolitik einen Beitrag zur Humankapitalentwicklung leisten soll. In diesem Kontext bezeichnet der Ausdruck „Humankapitalentwicklung“ alle Beiträge zur lebenslangen Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Einzelnen durch Verbesserung der Systeme der beruflichen Bildung und Ausbildung.

Hierzu kann die ETF den Partnerländern in folgenden Bereichen Unterstützung leisten:

- Erleichterung der Anpassung an die industriellen Wandlungsprozesse, insbesondere durch Bildung und Umschulung;
- Verbesserung der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung zur Erleichterung der beruflichen Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt;
- Erleichterung der Aufnahme einer beruflichen Bildung sowie Förderung der Mobilität der Ausbilder und der in beruflicher Bildung befindlichen Personen, insbesondere der Jugendlichen;
- Förderung der Zusammenarbeit in Fragen der beruflichen Bildung zwischen Unterrichtsanstalten und Unternehmen;

¹ Beispielsweise Maßnahmen im Bereich der Humankapitalentwicklung für mehr Kohärenz, Effizienz und Sichtbarkeit der EU: Europa in der Welt, KOM(2006) 278 endgültig.

- Ausbau des Informations- und Erfahrungsaustauschs über gemeinsame Probleme im Rahmen der Berufsbildungssysteme der Mitgliedstaaten;
- Stärkung der Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer, besonders durch verstärkte Teilnahme an Bildung und Ausbildung in einer Perspektive des lebenslangen Lernens;
- Konzipierung, Einführung und Umsetzung von Reformen in den Bildungs- und Ausbildungssystemen zur Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit und der Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt.

Zur Verwirklichung der Ziele hat die ETF gemäß ihrem Auftrag die folgenden Aufgaben:

- Bereitstellung von Informationen, politischen Analysen und Beratung zu Fragen der Humankapitalentwicklung in den Partnerländern;
- Förderung der Kenntnis und der Analyse der Qualifikationsanforderungen auf den nationalen und lokalen Arbeitsmärkten;
- Unterstützung relevanter Akteure in den Partnerländern, um Kapazitäten im Bereich der Humankapitalentwicklung aufzubauen;
- Erleichterung des Austauschs von Informationen und Erfahrungen unter Gebären, die sich für die Humankapitalentwicklung in den Partnerländern einsetzen;
- Unterstützung der Bereitstellung von Hilfsleistungen der Gemeinschaft im Bereich der Humankapitalentwicklung für die Partnerländer;
- Verbreitung von Informationen über Fragen der Humankapitalentwicklung sowie Förderung der Vernetzung und des Austauschs einschlägiger Erfahrungen und bewährter Verfahren zwischen der Europäischen Union und den Partnerländern sowie unter den Partnerländern;
- auf Ersuchen der Kommission Mitwirkung an der Analyse der Gesamteffizienz der Unterstützung von Berufsbildungsmaßnahmen in den Partnerländern;
- Erfüllung sonstiger Aufgaben, die gegebenenfalls innerhalb des allgemeinen Rahmens der Verordnung zwischen dem Vorstand und der Kommission vereinbart wurden.

Die neugefasste Verordnung richtet sich nach den Entwicklungstendenzen der EU seit 2000² und setzt die berufliche Ausbildung und Weiterbildung in den Rahmen des lebenslangen Lernens mit einer ganzheitlichen Perspektive von Bildung und Ausbildung, welche die Entwicklung der Humanressourcen auf der Grundlage verschiedener Teilbereiche der Bildung umfasst und ihre Verbindungen zum Arbeitsmarkt einschließt.

Außerdem stellt die neugefasste Verordnung die Tätigkeit der ETF in den Rahmen der EU-Politik für Außenhilfe, die ihren Ausdruck in dem Instrument für Heranführungshilfe (IPA), dem Europäischen Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument (ENPI) und dem Instrument für Entwicklungszusammenarbeit (DCI) findet. Diese neuen Instrumente legen größeres Gewicht auf die Unterstützung der Partnerländer bei der Bestimmung und Umsetzung von Strategien, die mit den Prioritäten der einzelstaatlichen Politik im Einklang stehen.

Des Weiteren verleiht die neugefasste Verordnung der ETF mehr Flexibilität in ihrer geografischen Reichweite und ermöglicht damit der Kommission, das Fachwissen der ETF auch außerhalb der 30 gegenwärtig von ihr unterstützten Länder zu nutzen³. Dies kann sich

² Siehe Entwurf des Gemeinsamen Fortschrittsberichts 2008 des Rates und der Kommission über die Umsetzung des Arbeitsprogramms „Allgemeine und berufliche Bildung 2010“. „Wissen, Kreativität und Innovation durch lebenslanges Lernen“, Bericht des Rates Nr. 5723/08, Brüssel, 31. Januar 2008.

³ Artikel 1 Absatz 1 Buchstabe c der ETF-Verordnung (neugefasst): andere Länder (neben den Ländern, für die IPA und ENPI gelten), für die ein Gemeinschaftsinstrument oder eine internationale Übereinkunft gilt, das bzw. die eine Komponente der Humankapitalentwicklung beinhaltet, und die der Vorstand auf der Grundlage eines von zwei Dritteln seiner Mitglieder unterstützten Vorschlags und einer Stellungnahme der Kommission durch Beschluss benennt, soweit die verfügbaren Ressourcen dies zulassen.

als Antwort auf spezifische Vorschläge und mit Zustimmung des Vorstands der ETF im späteren Verlauf auch auf weitere Länder beziehen⁴.

1.3 Politischer Hintergrund

1.3.1 EU-Politik

Die Bildungs- und Ausbildungspolitik hat in der EU seit 2000 beträchtliche Veränderungen erfahren, um die Union im Einklang mit der Lissabon-Strategie zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Die Mitgliedstaaten haben gemeinsam mit der Europäischen Kommission als Ergebnis des Kopenhagen-Prozesses eine umfassende Reihe von Werkzeugen, Referenzen und Grundsätzen im Zusammenhang mit der Entwicklung und der Reform von Berufsbildungssystemen erarbeitet. Diese Instrumente und Mitteilungen spiegeln eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten und eine klarere europäische Perspektive im Bereich der beruflichen Bildung und Ausbildung wider. Sie leisten einen Beitrag zur Entwicklung des Binnenmarktes und helfen dabei, das Konzept des lebenslangen Lernens auf europäischer Ebene umzusetzen.

Dieser Prozess wird durch die Mitteilung der Kommission über einen aktualisierten strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung verstärkt, indem der Schwerpunkt auf vier strategische Herausforderungen⁵ für den Zeitraum 2010-2020 gelegt wird⁶. Diese Mitteilung wurde im Zusammenhang einer breiteren europäischen Zusammenarbeit bei der Bildung und Ausbildung erlassen, die auf der Tagung des Europäischen Rates in Barcelona im Jahr 2002 festgelegt worden war. Die ETF wird als eines der Instrumente zur Förderung des wechselseitigen Lernens, des Innovationstransfers und der Politikentwicklung im Bereich der Bildung und Ausbildung in Drittländern genannt.

Seit 2007 hat die Europäische Union im Bereich der Außenbeziehungen neue Außenhilfeinstrumente eingeführt. Diese Instrumente sollen klarere Beziehungen zwischen der EU und ihren Partnerländern herstellen⁷. Kandidatenländer und potenzielle Kandidatenländer können mit dem Instrument für Heranführungshilfe (IPA)⁸ bessere Fortschritte bei ihrer Bewerbung erzielen. Die Länder, für die das Europäische Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument (ENPI)⁹ gilt, werden aufgrund gemeinsam vereinbarter Maßnahmenpläne engere Beziehungen zur EU und zu ihrem Binnenmarkt aufbauen.

Beide Instrumente bergen die Möglichkeit einer stärkeren Wechselwirkung zwischen den internen Vorgehensweisen der Europäischen Union und den Zielen der EU-Außenhilfe. Kandidatenländer und potenzielle Kandidatenländer, die sich auf einen Beitritt vorbereiten, können zunehmend interne europäische Vorgehensweisen der Zusammenarbeit im Bereich der Bildung in die Gestaltung ihrer eigenen Politik einbeziehen. ENPI-Partnerländer, die mit

⁴ Eine Ausdehnung der geografischen Aktivitäten der ETF über die laut ihrem aktuellen Auftrag einbezogenen Länder hinaus (Artikel 1 Absatz 1 Buchstaben a und b der neugefassten Verordnung) wird nicht zulasten der Verfügbarkeit der entsprechenden Mittelzuweisungen nach Haushaltlinie 4 gehen (Zuschuss des Gemeinschaftshaushalts nach Haushaltlinie 4, Haushaltlinien 15-02-27-01/02). Solche Aktivitäten sind mit zusätzlichen Mittelzuweisungen der Dienststellen der Kommission abzudecken, die diese beantragen.

⁵ Lebenslanges Lernen und die Mobilität von Lernenden Wirklichkeit werden lassen; die Qualität und die Effizienz des Bildungsangebots und seiner Ergebnisse verbessern; Gleichstellung und aktiven Bürgersinn fördern; Innovation und Kreativität (einschließlich unternehmerischer Initiative) auf allen Ebenen der allgemeinen und beruflichen Bildung fördern.

⁶ KOM(2008) 865 endgültig: Ein aktualisierter strategischer Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung.

⁷ Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament: Über die Außenhilfeinstrumente im Rahmen der zukünftigen Finanziellen Vorausschau 2007 – 2013, KOM(2004) 626 endgültig vom 29. September 2004.

⁸ Verordnung (EG) Nr. 1085/2006 des Rates vom 17. Juli 2006 zur Schaffung eines Instruments für Heranführungshilfe (IPA). Amtsblatt der Europäischen Union L 210 vom 31.7.2006, S. 82.

⁹ Verordnung (EG) Nr. 1638/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Oktober 2006 zur Festlegung allgemeiner Bestimmungen zur Schaffung eines Europäischen Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstruments. Amtsblatt der Europäischen Union L 310 vom 9.11.2006, S. 1.

der EU an beidseitig vereinbarten Zielen arbeiten und über ein Potenzial zur stärkeren Integration in den EU-Binnenmarkt verfügen, können ebenfalls in größerem Maße auf interne Vorgehensweisen der EU zurückgreifen. Das Potenzial dieser engeren Verbindungen zwischen internen und externen politischen Maßnahmen war bereits bei der Erarbeitung dieser neuen Außenhilfeinstrumente vorhergesehen¹⁰.

Die Union für den Mittelmeerraum¹¹ und die Östliche Partnerschaft¹² werden gemeinsam mit der Initiative Schwarzmeersynergie¹³ Schlüsselbereiche für die Unterstützung der ETF in der europäischen Nachbarschaftsregion darstellen. Die ETF wird Unterstützung leisten bei der Umsetzung der ENPI-Initiativen und damit einen zusätzlichen Nutzen für die EU-Maßnahmen erbringen und diese ergänzen. Der Regionale Kooperationsrat¹⁴ in der IPA-Region und Initiativen in Zentralasien¹⁵ bilden ebenfalls regionale Plattformen, mit denen die ETF eine Zusammenarbeit plant. Gemäß ihrer Verordnung wird die ETF auch – wie mit der Kommission und dem Vorstand der ETF vereinbart¹⁶ – die Europäische Kommission im Rahmen anderer Gemeinschaftsinstrumente und internationaler Vereinbarungen unterstützen.

Im Rahmen des Instruments für Entwicklungszusammenarbeit verfolgt die EU eine Politik, die die Zusammenarbeit sowie Partnerschaften und gemeinsame Unternehmen zwischen den Wirtschaftsakteuren in der Gemeinschaft und in den Partnerländern und -regionen fördert und den Dialog zwischen den politischen, wirtschaftlichen und sozialen Partnern und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen in den einschlägigen Bereichen unterstützt. Zusammen spiegeln die Instrumente die Notwendigkeit wider, je nach Entwicklungshintergrund und Entwicklungsbedarf einen differenzierten Ansatz zu verfolgen. Die mittelfristige Perspektive der ETF bringt diesen Ansatz zum Ausdruck und unterstützt die Partnerländer oder -regionen der ETF durch spezifische maßgeschneiderte Programme, die deren Bedürfnissen, Strategien, Prioritäten und Mitteln Rechnung tragen.

Im Einklang mit diesen Instrumenten hat die EU auch ihre Perspektive des Beitrags, den die EU als spezifischer Akteur im internationalen Umfeld leisten kann, weiterentwickelt. In dieser Perspektive spielt die Verbindung zwischen Außen- und Innenpolitik eine hervorgehobene Rolle und zielt darauf ab, das Ansehen der EU in der internationalen Gemeinschaft zu verbessern¹⁷, indem sie ihr politisches Kapital dafür einsetzt, um die Kohärenz, Sichtbarkeit und Wirksamkeit der europäischen Dimension ihrer externen Maßnahmen zu verstärken¹⁸.

Diese Politikentwicklung beruht auf der Stärke des Gesellschaftsmodells der EU (das unter anderem den Beitrag der Humankapitalentwicklung zur Wettbewerbsfähigkeit und zur sozialen Eingliederung in einer wissensintensiven Wirtschaft beinhaltet) in enger Verbindung mit der Antwort auf die Globalisierung, die in der Lissabon-Strategie formuliert wurde¹⁹. Dazu gehören Politiken wie die mögliche externe Dimension des Europäischen

¹⁰ Siehe KOM(2004) 626 endgültig, S. 10: „Die außenpolitischen Aspekte der Politiken im Bereich Inneres“, „... die Projektion von Politiken aus dem Bereich Inneres nach außen ... [ist] entscheidend für die Vereinbarkeit der erforderlichen politischen Kohärenz und thematischen Visibilität der Innenpolitik in den entsprechenden Bereichen (Bildung, Umwelt, Migration und Asyl, ...) und der notwendigen Gesamtkohärenz der Außenbeziehungen“.

¹¹ http://ec.europa.eu/external_relations/euromed/index_en.htm.

¹² Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat: Östliche Partnerschaft, KOM(2008) 823 endgültig vom 3. Dezember 2008.

¹³ Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament: Die Schwarzmeersynergie – eine neue Initiative der regionalen Zusammenarbeit, KOM(2007) 160 endgültig vom 11. April 2007.

¹⁴ Der Regionale Kooperationsrat fördert die wechselseitige Zusammenarbeit sowie die europäische und euroatlantische Integration Südosteuropas, <http://www.rcc.int/>.

¹⁵ Beispielsweise die Bildungsinitiative für Zentralasien.

¹⁶ Artikel 1 Absatz 1 Buchstabe c, ETF-Verordnung (Neufassung).

¹⁷ Reform der Verwaltung der Außenhilfe. GD RELEX Overview; http://ec.europa.eu/external_relations/reform/intro/index.htm.

¹⁸ Bordeaux-Kommuniqué der für die berufliche Aus- und Weiterbildung zuständigen europäischen Minister über die verstärkte europäische Zusammenarbeit in der Berufsbildung, 26. November 2006, Abschnitt IV: Umsetzung und Berichterstattung.

¹⁹ Erklärung der EU zur Globalisierung (14.12.2007), Bericht der EU über die Politikkohärenz im Interesse der Entwicklung [KOM(2007) 545 endgültig], Europa in der Welt [KOM(2006) 278 endgültig] und die Gemeinsame Erklärung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten, des Europäischen Parlaments und der Kommission zur Entwicklungspolitik der Europäischen Union: „Der Europäische Konsens“ [Amtsblatt der Europäischen Union C 46 vom 24.2.2006].

Qualifikationsrahmens (EQR) ²⁰, die Europäische Charta für Kleinunternehmen und der „Small Business Act“ ²¹ für den Balkan oder den Mittelmeerraum, die Mobilitätspartnerschaften ²² und die Agenda für menschenwürdige Arbeit ²³ sowie die Sozialagenda der EU. Ebenfalls dazu gehört der Beitrag der EU zu den Millenniums-Entwicklungszielen „Bildung für alle“ und „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ²⁴, der Europäische Konsens ²⁵, die entwicklungspolitische Kohärenz, die EU-Agenda für strategische Partnerschaft auf der Basis gemeinsamer Werte, jedoch auch die Nachbarschafts- und Erweiterungspolitik, die sowohl interne (gemeinschaftlicher Besitzstand, Vorbereitung auf die zukünftige Teilnahme am Strukturfonds mit dem Beitritt) als auch externe Aspekte (Kapazitätenaufbau für eine stärkere Eingliederung in den Binnenmarkt) umfasst ²⁶.

Der Europäische Rat der Bildungsminister verstärkte bei seinem Treffen diesen Trend im Bereich der beruflichen Bildung und Ausbildung weiter durch das Bordeaux-Kommuniqué ²⁷ von 2008. In diesem wurde der Kopenhagen-Prozess als „wichtige Unterstützung für die Modernisierung der Systeme der beruflichen Bildung und Ausbildung sowie für die – aktiv von der ETF unterstützten – Reformen in den Ländern, die in die Erweiterung und die Europäische Nachbarschaftspolitik einbezogen sind“ betrachtet.

Auch die Mitteilung der Kommission „Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen“ ²⁸ sieht eine Vertiefung der internationalen Zusammenarbeit vor und betont besonders „mit Unterstützung der Europäischen ETF für Berufsbildung den politischen Dialog mit Nachbarländern und innerhalb der Östlichen Partnerschaft und der Union für den Mittelmeerraum weiter anregen, vor allem um den Bereich der Berufsbildung und nationale Qualifikationsrahmen zu entwickeln“. Ferner wird die ETF in der Entschließung des Rates zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen als Instrument für die Entwicklung der lebensumspannenden Beratung in Drittländern bezeichnet ²⁹.

Auch wenn Fragen der Sicherheit weiterhin von größter Bedeutung sind, hat die Vorgehensweise der EU in der Migrationsfrage durch den „Gesamtansatz zur Migrationsfrage“ und den „Europäischen Pakt zu Einwanderung und Asyl“ die zunehmende Notwendigkeit und Verpflichtung zur Formulierung umfassender und kohärenter Politiken gezeigt, die auf den breiten Bereich migrationsbezogener Anliegen eingehen. Hierbei treffen verschiedene politische Bereiche aufeinander: Entwicklung, Soziales und Beschäftigung, Außenbeziehungen, Justiz und Inneres. Die Arbeit der ETF im Zusammenhang mit der Analyse der Beziehung zwischen Migration und Kompetenzen und deren Auswirkung auf die lokalen Arbeitsmärkte sowie der Frage der Transparenz und Übertragbarkeit von

²⁰ Anmerkung AG1-5, März 2008, der EQR-Beratungsgruppe; Antwort der ETF auf die Konsultation zum EQR, März 2006; Kurzer Konferenzbericht zum EQR: Linking to a globalised world, ETF, Januar 2009.

²¹ http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter_en.htm; Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: „Vorwahl für KMU in Europa“, Der „Small Business Act“ für Europa, Brüssel, 25.6.2008, KOM(2008) 394 endgültig.

²² Eine umfassende europäische Migrationspolitik:
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/402>.

²³ Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Menschenwürdige Arbeit für alle fördern – der Beitrag der Europäischen Union zur weltweiten Umsetzung der Agenda für menschenwürdige Arbeit, KOM(2006) 249 vom 24. Mai 2006.

²⁴ <http://portal.unesco.org/education>, aber auch die europäische Strategie für nachhaltige Entwicklung, in der der Beitrag der Bildung und anderer verwandter Themen betont wird. KOM(2005) 658 endgültig. Diese Mitteilung war die Grundlage für die Annahme einer neuen EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung auf der Tagung des Europäischen Rates in Brüssel im Juni 2006.

²⁵ Gemeinsame Erklärung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten, des Europäischen Parlaments und der Kommission zur Entwicklungspolitik der Europäischen Union: „Der Europäische Konsens“, Brüssel, November 2005.

²⁶ Gegebenenfalls auch mit Bezugnahme auf die Perspektiven der Europäischen Beschäftigungsstrategie.

²⁷ http://ec.europa.eu/education/news/news1087_en.htm

²⁸ Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen, Arbeitsmarkt- und Qualifikationserfordernisse antizipieren und miteinander in Einklang bringen, KOM(2008) 868/3, SEK(2008) 3058.

²⁹ Entschließung des Rates zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen, Tagung des Rates (Bildung, Jugend und Kultur) in Brüssel vom 21. November 2008.

Kompetenzen beruht auf dem EU-Ansatz zur Migrationsfrage und steht mit diesem vollständig im Einklang.

1.3.2 ETF-Partnerländer

Die Partnerländer, in denen die ETF Unterstützung leistet, repräsentieren eine Vielfalt von Regionen, sozioökonomischen Hintergründen und Fragen der Humanressourcenentwicklung. Die Situation im westlichen Balkan, in der Türkei, in Russland, Osteuropa, Zentralasien und im südlichen Mittelmeerraum ist jeweils sehr unterschiedlich³⁰, und in allen diesen Regionen findet ein grundlegender Wandel im Hinblick auf demografische, wirtschaftliche, soziale und politische Bedingungen statt.

Alle genannten Regionen sind von der Finanz- und Wirtschaftskrise in einem größeren Maß als die EU betroffen, in der die sozialen Folgen der Krise mit Hilfe einer Reihe von Mechanismen eingedämmt werden können. Zwar wird mittelfristig eine Erholung der Konjunktur erwartet, jedoch werden in den kommenden Jahren eingeschränktes Wachstum, Arbeitslosigkeit und die Folgen der Migrationsströme, Armut und Ungleichheit, Schattenwirtschaft und ethnische Fragen ein Thema sein. In einigen Fällen verschärft die Finanz- und Wirtschaftskrise die bestehenden Probleme, während in anderen Fällen neue Probleme entstehen.

Angesichts der angespannten finanziellen Lage mancher Länder besteht die Gefahr, dass für die Ausweitung der Bildungsreformen nicht genügend Mittel zur Verfügung stehen oder manche Bildungsreformen ganz auf Eis gelegt werden. Dies kann allerdings ein zusätzlicher Anstoß dafür sein, die knappen Ressourcen effizienter für die Reform des Systems einzusetzen. Reformen im Bereich der Berufsbildung können die nationalen Strategien zur Herbeiführung einer Konjunkturwende verstärken, wodurch sich die Länder nach dem Ende der Krise selbst besser positionieren können.

Gleichzeitig gibt es Bemühungen mit Unterstützung durch die EU, funktionierende Marktwirtschaften zu etablieren und die demokratische Entwicklung zu fördern, staatliche Einrichtungen für eine bessere Staatsführung zu konsolidieren, den Aufbau verlässlicher und unparteiischer öffentlicher Dienste zu unterstützen und Korruption zu bekämpfen.

Die Regierungen stehen vor der Schwierigkeit, ihrer Beschäftigungspolitik mehr Haushaltssmittel zuzuweisen, um der höheren Arbeitslosigkeit zu begegnen, was auf Kosten aktiver arbeitspolitischer Maßnahmen gehen kann. Während die Regierungen darauf konzentriert sind, die Krise kurzfristig zu bewältigen, gibt es neue Bemühungen, die Effizienz von Haushaltsausgaben, die Zuteilung von Ressourcen sowie die Qualität und die Rendite von Investitionen zu verbessern, insbesondere im sozialen Bereich.

Die Schlüsselthemen in Bezug auf die Humankapitalentwicklung lassen sich in allen Regionen in folgende Bereiche aufteilen:

- Bildungsreform mit einem erneuten Augenmerk auf der Berufsbildung auf allen Ebenen im Rahmen des lebenslangen Lernens;
- Arbeitsmarktverwaltung, insbesondere Arbeitslosigkeit und/oder Missverhältnisse zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage und berufliche Mobilität;
- Beschäftigungsfähigkeit und unternehmerische Initiative;
- Führungskonzepte;
- Zugang und soziale Eingliederung, einschließlich Gleichstellung der Geschlechter (Gender Mainstreaming);
- Sozialpartnerschaften;
- Verbindung zwischen dem Bildungsbereich und der Arbeitswelt.

Ausführlichere Informationen über die Lage in den jeweiligen Ländern finden Sie auf der Website der ETF in den regelmäßig aktualisierten Länderinformationen. Die Lage in den

³⁰ Aus diesem Grund ist für die EU-Unterstützung der Partnerländer ein differenziertes, schrittweises und mit Maßstäben ausgestattetes Konzept erforderlich, KOM(2003) 104 endgültig.

betreffenden Ländern ist für die Interventionsstrategien der ETF wichtig, damit sie ihre Hauptmaßnahmen auf den Kontext des jeweiligen Landes abstimmen kann.

2. VISION UND ZIELE

2.1 Vision für 2013

Die Vision der ETF ist, die Berufsbildung in den Partnerländern zu einem Antriebsfaktor für lebenslanges Lernen und für eine nachhaltige Entwicklung zu machen, mit besonderem Augenmerk auf Wettbewerbsfähigkeit und sozialem Zusammenhalt.

2.2 Strategische Ziele

Zur Verwirklichung dieser Vision bis zum Jahr 2013 möchte die ETF ihre Rolle als gut eingeführtes und international anerkanntes Kompetenzzentrum für Humankapitalentwicklung³¹ festigen, um ihre beiden strategischen Ziele anzugehen:

1. Beitrag zur Wechselwirkung zwischen der gemeinschaftsinternen Politik und der Umsetzung der Politiken für die Außenbeziehungen der EU im Bereich der Humankapitalentwicklung durch die Reform der Berufsbildung;
2. Beitrag zur Entwicklung von Erkenntnissen und Kapazitäten der Partnerländer hinsichtlich der Planung, Konzeption, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung faktengestützter Politiken im Bereich der Berufsbildungsreform.

2.3 Spezifische Ziele

Zur Erfüllung des strategischen Ziels der Unterstützung der Wechselwirkung zwischen den gemeinschaftsinternen Politiken und der Umsetzung der Politiken für die Außenbeziehungen der EU lauten die spezifischen Ziele der ETF wie folgt:

1. Verbesserung der Arbeitsmarktanalysen und der Prognosen über die Partnerländer und Unterstützung der Partnerländer bei der Überprüfung der Berufsbildungssysteme unter diesem Aspekt (Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen);
2. Unterstützung des Programmzyklus für die außenpolitischen Instrumente der EU;
3. Verbreitung relevanter Informationen über Fragen der Humankapitalentwicklung sowie Förderung des Austauschs einschlägiger Erfahrungen und bewährter Verfahren zwischen der Europäischen Union und den Partnerländern sowie unter den Partnerländern;
4. Mitwirkung an der Analyse der Gesamteffizienz der Außenhilfe für die Partnerländer im Bereich der Humankapitalentwicklung.

Zur Erfüllung des strategischen Ziels des Beitrags zur Entwicklung von Erkenntnissen und Kapazitäten der Partnerländer lauten die spezifischen Ziele der ETF wie folgt:

5. Unterstützung der relevanten Interessengruppen, insbesondere der Sozialpartner, in den Partnerländern, um ihre Beteiligung an Berufsbildungsreformen zu verstärken und sie in die Lage zu versetzen, als Hauptakteure in diesen Reformen aufzutreten;
6. Aufbau von Kapazitäten in den Partnerländern für die Analyse und die Interpretation von Trends und Herausforderungen sowie für die Konzeption, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung faktengestützter Politiken im Bereich der Humankapitalentwicklung.

³¹ ... bezeichnet der Ausdruck „Humankapitalentwicklung“ alle Beiträge zur lebenslangen Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Einzelnen durch Verbesserung der Systeme der beruflichen Bildung und Ausbildung (Auftrag der ETF, Verordnung (EG) Nr. 1339/2008, Artikel 1, Absatz 2).

2.4 Kernthemen

Die Vision und die strategischen Ziele der ETF lassen sich in inhaltsbezogene Aktivitäten umsetzen; hierzu werden sie in drei Kernthemen für den Zeitraum 2010-2013 zusammengefasst, die einer umfassenden Unterstützung für die weitere nachhaltige Entwicklung der Berufsbildungssysteme der Partnerländer bedürfen.

Insgesamt wird die ETF von dem Grundsatz geleitet, die politische Kohärenz zwischen Berufsbildung, Beschäftigung und Unternehmen sicherzustellen, um auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und integrative Gesellschaften in den Partnerländern zu entwickeln.

Da die Kernthemen im Zusammenhang miteinander stehen, ist die ETF bestrebt, Synergien zwischen diesen Themen zu schaffen. Zusammen bilden die Kernthemen eine integrierte Agenda für die Reform, durch die eine Verbindung zwischen Berufsbildungssystemen, Unternehmen und dem Arbeitsmarkt hergestellt werden soll.

Die tätigkeitsbezogene Budgetierung (Activity-Based Budgeting (ABB)) der ETF basiert ebenfalls auf den genannten drei Kernthemen. Die mittelfristig zu behandelnden Kernthemen wurden in die folgenden Gruppen eingeteilt:

A. ***Entwicklung und Bereitstellung von Berufsbildungssystemen unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens***

Die Entwicklung von Berufsbildungspolitiken unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens beinhaltet den Entwurf und die Umsetzung von Politiken in Zusammenarbeit mit allen relevanten Interessengruppen, insbesondere den Sozialpartnern. Das bedeutet:

- *Entwicklung einer Berufsbildungspolitik in der sekundären, post-sekundären und tertiären Bildung sowie Weiterbildung für Erwachsene einschließlich horizontaler und vertikaler Verbindungen mit anderen Komponenten der Bildung und Ausbildung, im Einklang mit den Arbeitsmarkterfordernissen.* Unterstützung ist hier durch effiziente Beratungs- und Orientierungssysteme und modernisierte Qualifikationssysteme zu leisten. Solche Systeme umfassen Lernergebnisse und gegebenenfalls die Entwicklung nationaler Qualifikationsrahmen, transparenter und gerechter Bescheinigungssysteme und die Einrichtung von Systemen für die Anerkennung und Auswertung nicht formalen und informellen Lernens. Das Ziel besteht darin, den Zugang zu Bildung und den Übergang ins Berufsleben zu erleichtern, höhere Qualifikationsniveaus zu erreichen und die Gleichstellung zu fördern, einschließlich Gender Mainstreaming und die soziale Eingliederung benachteiligter Gruppen. Grundlage hierfür sind wirksame öffentlich-private Partnerschaften sowohl bei der Konzeption von Politiken als auch bei der Erbringung von Leistungen sowie Regelungen zur Kostenteilung.
- *Verbesserung der Qualität des Systems mit Schwerpunkt auf Lehrern und Ausbildern und innovativen pädagogischen Konzepten sowie aktualisierte Lehrpläne mit der Einführung von Schlüsselkompetenzen.* Qualitätssicherungskonzepte konzentrieren sich auf Bewertungs- und Überprüfungsfunktionen sowie die Verwendung geeigneter Indikatoren. Neue Verwaltungsmodelle werden benötigt, beispielsweise Schulautonomie, effiziente und wirksame Finanzierungskonzepte und spezifische Unterstützung der beteiligten Einrichtungen, einschließlich der Sozialpartner.

B. ***Arbeitsmarkterfordernisse und Beschäftigungsfähigkeit***

Dieses Thema legt den Schwerpunkt auf das Verständnis der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und die entsprechenden Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen. Es trägt zur politischen Debatte bei über: a) die Entwicklung reaktiver Berufsbildungssysteme für Jugendliche und Erwachsene und b) Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Arbeitskräfte im Rahmen der Beschäftigungspolitik. Spezielles Augenmerk wird gelegt auf: i) die Erkennung potenzieller Qualifikationserfordernisse in enger Abstimmung mit den Wirtschaftsakteuren; ii) die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit; iii) kurz-, mittel- und langfristige Abstimmung von Angebot und Nachfrage von Qualifikationen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Umstrukturierungsprozesse in den Partnerländern; iv) Thematisierung von Qualifikationen im informellen Sektor zur Förderung

menschenwürdiger Arbeit und lebenslanger Lernmöglichkeiten. Hohe Priorität wird auf die soziale Dimension gelegt, zum Beispiel „Flexicurity“-Strategien (Flexibilität gepaart mit Sicherheit), auf die Mobilisierung der Menschen für ihre Beteiligung (einschließlich Gender Mainstreaming) an der aktiven Arbeitsmarktpolitik, darunter formale oder nicht formale Ausbildung, Beratung und Orientierung sowie Unterstützung der Selbstständigkeit, mit besonderem Augenmerk auf benachteiligten Erwachsenen.

C. Unternehmen und Humankapitalentwicklung: Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen

Dieses Thema konzentriert sich auf vier Hauptpunkte:

1. Erstellung, Verwaltung und Austausch von Wissen und Kompetenzen in Unternehmen (sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor), insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen;
2. Unterstützung der Unternehmensentwicklung mit dem Hauptgewicht auf unternehmerischer Kompetenz und dem Erlernen unternehmerischen Denkens und Handelns;
3. Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen zur Unterstützung des Übergangs von der Schule ins Berufsleben;
4. Aufbau von Kapazitäten von Unternehmensvertretern, Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie anderen zivilgesellschaftlichen Einrichtungen für ihre aktive Mitwirkung bei der Definition und Umsetzung der Politiken und deren Überwachung und Bewertung unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens.

Für alle drei Kernthemen wird die ETF bereichsübergreifende Fragestellungen aufgreifen wie die Förderung der Chancengleichheit, einschließlich Gender Mainstreaming, die Beteiligung der Sozialpartner, lebensumspannende Beratung, Grundsätze nachhaltiger Entwicklung und die Entwicklung von Qualifikationen zur Bekämpfung der Armut.

2.5 Aufgaben

Die Ziele lassen sich erreichen, indem auf diese Kernthemen sowie auf die folgenden vier Hauptaufgaben³² bezogene Ergebnisse erzielt werden:

1. **Aufgabe 1 – Input für die sektorbezogene Arbeit der Kommission (Programmplanung und Projektzyklus):** Unterstützung der Europäischen Kommission bei der Konzeption und Umsetzung der Außenhilfe für die Partnerländer im Rahmen der Politiken und Programme der EU-Außenhilfe. Im Einzelnen liefert die ETF länderspezifische, regionale und thematische Hintergrundanalysen, die in die Programmplanung der EU, in die IPA- und ENP-Berichte und in den regionalpolitischen Dialog wie die thematischen Plattformen der Östlichen Partnerschaft und die Union für den Mittelmeerraum einfließen. Auf Anfrage der betreffenden Kommissionsdienststellen liefert die ETF Input zur Vorbereitung von Projektzyklen und sektorbezogenen Hilfsprogrammen der Europäischen Kommission. (Spezifische Ziele 2 und 4)
2. **Aufgabe 2 – Unterstützung beim Aufbau von Kapazitäten in den Partnerländern:** Unterstützung der Partnerländer für den weiteren Aufbau von Kapazitäten bei der Entwicklung von qualitativen Politiken, bei der Umsetzung der Politiken und bei der Überprüfung ihres Fortschritts. Der Aufbau von Kapazitäten umfasst die Verbreitung von Informationen, die Vernetzung und den Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren zwischen der Europäischen Union und den Partnerländern, unter den Partnerländern sowie zwischen verschiedenen geografischen Regionen, was weiterhin Priorität hat. (Spezifische Ziele 5 und 6)

³² Diese werden bestimmt, indem die im Auftrag der ETF genannten acht Hauptaufgaben zusammengefasst werden, Verordnung (EG) Nr. 1339/2008 Artikel 2 Buchstaben a bis h.

3. **Aufgabe 3 – Politische Analysen:** Durchführung von faktengestützten Analysen im Hinblick auf länderspezifische oder länderübergreifende politische Reformen, um fundierte Entscheidungen der Partnerländer bei politischen Reaktionen zu unterstützen. Hierzu zählt die Entwicklung nationaler Kapazitäten für die zuverlässige Datenerhebung und -analyse. Wie oben dargelegt, beinhaltet diese Aufgabe nationale, regionale oder subregionale und thematische Analysen. (Spezifische Ziele 1, 5 und 6)
4. **Aufgabe 4 – Informationsverbreitung und Vernetzung:** Erleichterung des Austauschs von Informationen und Erfahrungen auf internationaler Ebene (Agenturen, regionale Plattformen und Räte, bilaterale und internationale Organisationen und Geber). Dies umfasst den Informationsaustausch, die gemeinsame Teilnahme an Konferenzen oder Workshops, Förderung der gemeinsamen Forschungs- und Analysearbeit und gegenseitige Beurteilungen (Peer Reviews). (Spezifisches Ziel 3)

Diese Aufgaben werden in Form von Ergebnissen erbracht entsprechend der Darstellung in Anhang 2; sie werden in der tätigkeitsbezogenen Budgetierung der ETF für 2010-2013 wiedergegeben.

2.6 Grundsätze für die Tätigkeit der ETF

Bei der Festlegung ihrer Tätigkeiten beachtet die ETF die folgenden Grundsätze:

- Politiken und Strategien für die Berufsbildungsreform dürfen nicht einfach von anderen Ländern übernommen werden. Sie müssen dem spezifischen Kontext eines Landes entsprechen und müssen vor allem in der Eigenverantwortung der wichtigsten Interessengruppen liegen.
- Ein grundlegender Ansatz der ETF ist es, Policy Learning (Erlernen politischen Handelns) zu erleichtern, um Überlegungen zu nationalen und internationalen Erfahrungen zu fördern und auf diese Weise den spezifischen Kontext und die spezifischen Bedürfnisse eines Landes in den Mittelpunkt zu stellen ³³.
- Als Kompetenzzentrum ist die Hauptressource der ETF ihr Personal. Analysen, politische Beratung und Unterstützung für die Programmplanung und die Projektzyklen der Europäischen Kommission werden von den Sachverständigenteams der ETF durchgeführt bzw. geleistet. Diese Teams können von Fall zu Fall durch externe Sachverständige ergänzt werden.
- Die ETF ist bemüht, wechselseitiges Lernen durch eine Reihe verschiedener Maßnahmen, die sich auf ein Land oder mehrere Länder beziehen können, zu fördern.
- Die ETF stützt sich auf die Entwicklungen in der EU im Bereich Bildung und Ausbildung und die entsprechenden Verbindungen zu Beschäftigung, sozialer Eingliederung, Unternehmensentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit. Sie ermutigt die Partnerländer, die Entwicklung der eigenen Systeme in diesem Licht zu überdenken.
- Die ETF arbeitet mit Einrichtungen und Agenturen der EU (insbesondere mit dem Europäischen Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) und der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound)) sowie mit einschlägigen internationalen Organisationen im Bereich der Humankapitalentwicklung zusammen, um ergänzende Wirkungen, Mehrwert und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Des Weiteren baut die ETF enge Beziehungen zum Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA), zum Ausschuss der Regionen

³³ In Anlehnung an die Grundsätze der Eigenverantwortung und der Partnerausrichtung der Pariser Erklärung, die am 2. März 2005 als internationales Übereinkommen unterzeichnet wurde; über einhundert Minister, Leiter von Agenturen und andere höhere Beamte haben die Einhaltung dieses Übereinkommens erklärt und ihre Länder und Organisationen verpflichtet, ihre Anstrengungen hinsichtlich der Harmonisierung, der Partnerausrichtung und der Verwaltung von Hilfen fortzusetzen, um Ergebnisse mit Hilfe einer Reihe überprüfbarer Maßnahmen und Indikatoren zu erzielen. (http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1,00.html).

und zu den europäischen Sozialpartnerorganisationen auf, um effizientere Regelungen für die Berufsbildung zu unterstützen.

3. STRATEGISCHE PRIORITYÄTEN

Dieser Abschnitt bezieht sich auf die allgemeinen und spezifischen Ziele, Themen und Aufgaben im Zusammenhang mit den verschiedenen Regionen. Die Umsetzung der strategischen Prioritäten in den einzelnen Ländern hängt in hohem Maß vom jeweiligen nationalen Kontext ab; somit sind die Tätigkeiten der ETF auf den Hintergrund, die Situation und die zukünftigen Perspektiven des betreffenden Landes zugeschnitten und berücksichtigen die Prioritäten der EU in vollem Umfang.

3.1 Überregionale Prioritäten

Die Kandidatenländer können sich an der alle zwei Jahre durchgeführten Politikberichterstattung über den Fortschritt des Kopenhagen-Prozesses beteiligen. Die für den Bericht vorgeschlagenen Themen bieten einen guten Rahmen für die Analyse der Berufsbildungsreformen und sind daher eventuell auch für andere ETF-Partnerländer relevant. Mit dem Ziel, die nationalen Kapazitäten für die Politikberichterstattung zu stärken und eine bessere Vergleichbarkeit des Fortschritts der Berufsbildungsreformen in den Partnerländern und der EU zu erzielen, initiiert und koordiniert die ETF 2010 und 2012 einen parallelen Prozess der Politikberichterstattung (den „Turin-Prozess“) für ihre Partnerländer.

Mit Hilfe dieser Prozesse lassen sich bewährte Verfahren in den ETF-Partnerländern ermitteln, Policy Learning und Informationsaustausch fördern und Anregungen für künftige Maßnahmen der ETF und die zukünftige EU-Unterstützung erhalten. Diese überregionalen Berichte werden auf Konferenzen in den Jahren 2011 und 2013 vorgestellt.

Erweiterte Kapazitäten, verstärktes Policy Learning und Vergleichsinformationen sind ebenfalls die Hauptziele anderer überregionaler Prioritäten, die sich auf folgende Themen beziehen: Gleichstellung und soziale Eingliederung, Qualitätsmanagement, lebensumspannende Beratung, Erziehung zu unternehmerischer Initiative, Qualifikationsrahmen und -systeme, Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Unternehmen und faktengestützte Politikgestaltung.

3.2 Prioritäten der Heranführungsregion³⁴

Die EU setzt ihre Investitionen für die Unterstützung von Reformen in den Bereichen Bildung und Ausbildung und Beschäftigung in der Heranführungsregion fort. Erwartungsgemäß werden bis zum Jahr 2013 mehrere potenzielle Kandidatenländer den Status eines Kandidatenlandes erreicht haben und einige von ihnen unter Umständen auch schon zu EU-Mitgliedstaaten geworden sein. Das bedeutet auch, dass die meisten Länder über dezentrale Managementsysteme für IPA verfügen.

Im Bereich der Berufsbildung sind die Länder dabei, ihren Schwerpunkt von der Entwicklung von Rechtsvorschriften und Politiken auf den Aufbau von Einrichtungen, die Unterstützung leisten, und die Umsetzung der Politiken zu verlagern. Die Kernbereiche werden in der nächsten Zeit die Entwicklung nationaler Qualifikationsrahmen, der Aufbau von Mechanismen und Systemen zur Qualitätssicherung und die Aufnahme von Schlüsselkompetenzen in die Lehrpläne sein. Die steigende Zahl von Absolventen der Sekundarbildung und der Bedarf nach besser qualifizierten Arbeitskräften bringt die Rolle der post-sekundären Berufsbildung im Rahmen der Hochschulbildung auf die Tagesordnung. Zudem werden berufsbezogenes Lernen und Regelungen für den Übergang von der Schule ins Berufsleben gefördert.

Im Zusammenhang mit der Beschäftigungsfähigkeit ist der Übergang von der Schule ins Berufsleben ein Thema verschiedener IPA-Projekte, die die Jugendarbeitslosigkeit im Fokus

³⁴ Ausführliche Informationen über die spezifischen Prioritäten der Länder können Sie den Informationen zu den IPA-Ländern entnehmen.

haben. Eine weitere wichtige Herausforderung für den Zeitraum bis 2013, die durch die Wirtschaftskrise aufgeworfen wurde, ist ein besser strukturiertes Konzept für die Erwachsenenbildung. Im Rahmen der Unterstützung von Arbeitsministerien und Arbeitsverwaltungen wird ein größeres Gewicht auf die Analyse und Prognose von Arbeitsmarkterfordernissen gelegt.

Seit einigen Jahren wurden die IPA-Länder, mit Ausnahme der Türkei, in die auf die Europäische Charta für Kleinunternehmen bezogene Fortschrittsberichterstattung einbezogen. Aufgrund dieser Erfahrungen lassen sich drei wesentliche Herausforderungen für die nächsten Jahre erkennen: Stärkung der Rolle der Sozialpartner (sowie anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen) im Bereich der Berufsbildung und Verbesserung der Beziehungen zwischen Schulen und Unternehmen; Förderung von Partnerschaften für lebenslanges Lernen unternehmerischer Initiative; Analyse des Ausbildungsbedarfs und Unterstützung bei der Ausbildung zur Erzielung von Innovation in Klein- und Kleinstunternehmen.

Die ETF ist bestrebt, bis zum Jahr 2013 folgende Ziele zu erreichen:

- **Stärkung der Kapazitäten der Hauptinteressengruppen in den oben erwähnten Bereichen der Humankapitalentwicklung** durch Aktivitäten für wechselseitiges Lernen, Förderung des Erlernens politischen Handels und den Austausch bewährter Beispiele aus der Praxis. Es wird davon ausgegangen, dass die Hauptinteressengruppen – politische Entscheidungsträger und Sozialpartner sowie andere zivilgesellschaftliche Organisationen – einen Überblick über die relevanten politischen Entwicklungen in den Nachbarländern und in der EU haben werden. Das gegenwärtig laufende dreijährige Projekt über wechselseitiges Lernen mit dem Schwerpunkt auf Qualität, Erwachsenenbildung und post-sekundäre Berufsbildung endet 2011, und in gemeinsamen Beratungen mit den Partnerländern wird eine neue Reihe von Aktivitäten erarbeitet werden. Dieses Ziel wird ebenfalls durch die regionalen Projekte zum Thema soziale Integration und Erlernen unternehmerischen Denkens und Handelns unterstützt.
- **Entwicklung von Kapazitäten für die Bewertung, Konzeption, Planung und Umsetzung von Politiken im Bereich Humankapitalentwicklung.** Durch die dezentrale Verwaltung des Instruments für Heranführungshilfe wird den Ländern eine erhebliche Verantwortung für die Erarbeitung, Überwachung und Bewertung von Projekten übertragen. Die Erfahrung der ETF bei der Vorbereitung ehemaliger Kandidatenländer auf den Europäischen Sozialfonds (ESF) hat gezeigt, dass der Aufbau der notwendigen Kapazitäten und die Verinnerlichung der Grundsätze und Mechanismen für die wirksame und effiziente Konzeption und Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Entwicklung von Humanressourcen viel Zeit und technische Unterstützung erfordern. Auf Wunsch der Europäischen Kommission bietet die ETF Unterstützung für den IPA-Projektzyklus, insbesondere indem sie den Fortschritt der Reformen im Zusammenhang mit der Humankapitalentwicklung überwacht.
- **Entwicklung von Erkenntnissen und Analysen der Länder zur Verbesserung der Faktengrundlage für die Gestaltung und Umsetzung von Politiken.** Eine wichtige Priorität ist die Entwicklung analytischer Kapazitäten in den Partnerländern und die Erstellung qualitativer und aktueller Informationen und politischer Analysen sowie die Ausarbeitung von Empfehlungen für die Humankapitalentwicklung. Zu diesem Zweck führt die ETF gemeinsame Aktivitäten mit den wichtigen Partnerorganisationen in den Partnerländern durch, zu denen u. a. statistische Ämter, Ministerien, Agenturen im Bereich der Berufsbildung, Arbeitsverwaltungen und Sozialpartnerorganisationen gehören. Vorhandene Daten und Analysen, beispielsweise von der Weltbank, dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), fließen in die Arbeit ein. Darüber hinaus unterstützt die ETF die Entwicklung von Mechanismen und Werkzeugen für die Überwachung und Bewertung des Fortschritts bei der Humankapitalentwicklung. In der IPA-Region sollen – gestützt auf die Ergebnisse früherer Untersuchungen zu Migrationsprofilen – Modelle gefördert werden, die die

Arbeitsmarktmobilität verbessern und den besseren Umgang mit Migrationsströmen unterstützen, wobei zuverlässige Informationen herangezogen werden, um Angebot und Nachfrage aufeinander abzustimmen und die Übertragbarkeit von Qualifikationen festzuschreiben.

- **Förderung der regionalen Zusammenarbeit im Bereich der Humankapitalentwicklung.** Die ETF möchte den Erfahrungsaustausch und das wechselseitige Lernen erleichtern, damit bei den Prioritäten im Bereich der Humankapitalentwicklung auf regionaler Ebene ein gemeinsam vereinbartes Konzept erreicht wird. Hierbei wird die Entwicklung regionaler Wissenscluster wie das „Centre for Entrepreneurial Learning“ unterstützt.

3.3 Nachbarschaftsregion

Vor kurzem bekämpfte die EU ihre Verpflichtung gegenüber ihren Nachbarn, indem sie die Union für den Mittelmeerraum (Juli 2008) und die Östliche Partnerschaft (Mai 2009) als neue regionale Rahmen einführte. Darüber hinaus unterstrich die Kommission in ihrer 2009 veröffentlichten Mitteilung über die Umsetzung der Europäischen Nachbarschaftspolitik (ENP) im Jahr 2008³⁵, dass „*die Krisen des Jahres 2008 und die verbleibenden Herausforderungen in den Partnerländern die strategischen Beweggründe für eine intensivierte ENP weiter verdeutlicht haben*“; die ETF setzt somit ihre Unterstützung für die Kommission und den politischen Dialog im Zusammenhang mit der Humankapitalentwicklung auf regionaler und nationaler Ebene fort.

Im Bereich der Berufsbildung streben die meisten Länder eine stärkere Kohärenz oder Nachhaltigkeit ihrer Reformstrategien an, unterstützt durch sektorweite Ansätze oder besser integrierte Politiken. Die Länder führen neue Modelle für die Verwaltung der Bildungs- und Ausbildungssysteme ein, indem sie Maßnahmen ergreifen, die eine größere Schulautonomie, die Optimierung von Finanzierungsmechanismen und eine optimierte Nutzung der Ressourcen sowie die Entwicklung von öffentlich-privaten Partnerschaften unter Beteiligung der Sozialpartner, anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen und Unternehmen auf allen Ebenen des Systems bewirken sollen. Des Weiteren ist die Einführung von Mechanismen für die Überwachung und Bewertung der auf die Berufsbildung bezogenen Ergebnisse nach wie vor ein wesentlicher Aspekt in allen Ländern. Kernbereiche sind die Qualitätssicherung und die Reform der Qualifikationssysteme in allen Subregionen.

Angesichts der unterschiedlichen demografischen Entwicklungen in den Ländern erfordert die hohe Zahl der Schulabbrecher in Kombination mit der hohen Jugendarbeitslosigkeit die Erarbeitung geeigneter Politiken für lebenslanges Lernen, die auf die sozioökonomische und demografische Lage der Partnerländer zugeschnitten sind. Die Systeme müssen Wege und Möglichkeiten bieten, die sicherstellen, dass der Einzelne die Chance hat, lebenslang zu lernen. Hierzu sind u. a. Maßnahmen erforderlich, um die Verbindung zwischen den verschiedenen Teilsektoren des Bildungswesens zu verstärken und die Einrichtung transparenter und umfassender Qualifikationssysteme zu fördern, die dem Einzelnen einen besseren Zugang und mehr Mobilität verschaffen; darüber hinaus müssen Weiterbildungssysteme entwickelt und eine Validierung der Lernprozesse in verschiedenen Umfeldern (formal, nicht formal, informell) durchgeführt werden.

Im Bereich der Beschäftigungsfähigkeit liegt die Priorität weiterhin auf Qualifikationen im informellen Sektor und in kleinen und mittleren Unternehmen, einschließlich der Qualifikationen von potenziellen und zurückgekehrten Migranten, wobei die Übertragbarkeit dieser Qualifikationen im Mittelpunkt steht. Die Arbeitslosigkeit, vor allem unter jungen Menschen, stellt in nahezu allen Ländern eine Herausforderung dar. Bessere Erkenntnisse über den Arbeitsmarkt müssen weiterhin gefördert werden. Die Entwicklung von Mechanismen und Werkzeugen für ein besseres Verständnis der Dynamik der Arbeitsmärkte (Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage von Qualifikationen, Grad der Wirksamkeit von Abstimmungsmechanismen) ist eines der wichtigsten Mittel zur Förderung von Beschäftigung.

³⁵ Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat: Umsetzung der Europäischen Nachbarschaftspolitik im Jahr 2008, Brüssel, 23.4.2009, KOM(2009) 188/3.

Die Umsetzung der EuroMed-Charta für Unternehmen und die Verbesserung der Kapazitäten in den südlichen Ländern im Zusammenhang mit der Erziehung zu unternehmerischer Initiative werden fortgesetzt. Auch durch die Östliche Partnerschaft wurde das Augenmerk auf die Bedeutung der Erziehung zu unternehmerischer Initiative und des Erlernens unternehmerischen Denkens und Handelns gelenkt. Wie oben bereits erwähnt wurde, wird der Aufbau von Sozialpartnerschaften in der gesamten Region zunehmend wichtiger, und die Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung von Verwaltungsmustern auf verschiedenen Ebenen (nationale, regionale, lokale Ebene und auf der Ebene der Schulen) hat nach wie vor Priorität.

Die ETF ist bestrebt, bis zum Jahr 2013 folgende Ziele in der Nachbarschaftsregion zu erreichen:

Stärkung der Kapazitäten der öffentlichen und privaten Hauptinteressengruppen für die Konzeption, die Planung, die Umsetzung, die Überwachung und die Bewertung der Politiken im Zusammenhang mit der Humankapitalentwicklung auf verschiedenen Ebenen (nationale, sektorale, regionale, lokale Ebene und/oder auf der Ebene der Schulen) in folgenden verwandten Bereichen:

- öffentlich-private und Sozialpartnerschaften, einschließlich Finanzierungsmechanismen;
- Qualitätssicherung;
- Qualifikationen;
- optimierte Nutzung der Ressourcen;
- Analyse von Arbeitsmarkt- und Qualifikationserfordernissen;
- Modelle zur Verbesserung der Arbeitsmarktmobilität und zur Unterstützung einer besseren Verwaltung von Migrationsströmen auf der Grundlage von zuverlässigen Informationen, die eine Abstimmung von Angebot und Nachfrage und die Bestimmung der Übertragbarkeit von Kompetenzen erlauben.

Erwerb von Erkenntnissen über Beschäftigungspolitiken (Missverhältnis zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage und Wirksamkeit des Abstimmungsmechanismus). Die wichtigsten Mittel zur Förderung der Beschäftigung wurden ermittelt, und die Definition von Politiken zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit (unter Einbeziehung der relativen Bedeutung von unternehmerischer Initiative, der Entwicklung von Kleinunternehmen, der Wettbewerbsfähigkeit und der produktiven Rolle der Frauen in der Wirtschaft) wurde unterstützt.

Verstärkung des politischen Dialogs über Humankapitalentwicklung im Rahmen der EU-ENPI-Partnerschaften durch:

- bessere Information über die EU-Politik und ihre Bedeutung für die Partnerländer, unter Einbeziehung des Kopenhagen-Prozesses, für die Entwicklung der Berufsbildung und die Nutzung neuer Formen der Zusammenarbeit und des Erfahrungsaustauschs, zum Beispiel Lernen in der Gruppe (Peer Learning), virtuelle Plattformen und Partnerschaften;
- Analyse, Interpretation und Verbreitung länderübergreifender Trends, zum Beispiel Erkennung von Problemen bei der Humankapitalentwicklung in Gremien auf hoher Ebene wie Ministerkonferenzen, auf Konferenzen der EU und den Partnerländern, auf Treffen auf hoher Ebene der Sozialpartner und im MERIC-Netzwerk (Mediterranean Recognition Information Centres) im Mittelmeerraum.

Verbesserung der Relevanz von EU-Maßnahmen im Bereich der Humankapitalentwicklung bezüglich faktengestützter Politikgestaltung und Programmplanung, unterstützt von der ETF durch die Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Interessengruppen der Partnerländer, mit folgenden Ergebnissen:

- bessere Erkenntnisse über die Humankapitalentwicklung in den Partnerländern;

- bessere Koordination und Kooperation in und unter den Ländern, einschließlich der Bündelung lokaler Ressourcen und lokalen Fachwissens, Austausch von Erfahrungen und Berichterstattung darüber.

Verstärkte **regionale Zusammenarbeit** zwischen den Ländern in der Region und den Subregionen (Ost und Süd) durch die Bereitstellung subregionaler Analysen, den Austausch von bewährten Beispielen aus der Praxis und die Förderung von Peer Review und Peer Learning. In Verbindung mit Qualifikationen und der Erziehung zu unternehmerischer Initiative geht die Arbeit über den Erfahrungsaustausch hinaus, um ähnliche methodische Ansätze zu entwickeln.

Bei Bedarf wird der Ideenaustausch mit anderen Regionen, zum Beispiel den IPA-Ländern, in Bezug auf bestimmte Themen ebenfalls intensiviert.

3.4 Zentralasien

Das Instrument für Entwicklungszusammenarbeit (DCI) betont die Bedeutung von Reformen der Bildungs- und Ausbildungssysteme, insbesondere im Zusammenhang mit der Berufsbildung, der Modernisierung der Hochschulbildung sowie der Kompetenzentwicklung, um den Lebensstandard zu erhöhen und die Armut zu lindern. Des Weiteren hebt das Instrument die Rolle des sozialen Zusammenhalts und der Beschäftigung hervor. Seit Mai 2007 wurde die Bedeutung der allgemeinen und beruflichen Bildung durch die Strategie des Rates für Zentralasien („Strategie für eine neue Partnerschaft“)³⁶ weiter untermauert, was zu einer Europäischen Bildungsinitiative für Zentralasien³⁷ geführt hat.

In strategischer Hinsicht konzentriert sich die ETF auf Berufsbildungspolitiken und -reformen, durch die die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte verbessert werden kann. Dies umfasst die Einbeziehung öffentlicher und privater Interessengruppen. Gefördert werden die Entwicklung von Kapazitäten in Berufsbildungseinrichtungen und der Ausbau von Kompetenzen, um Beschäftigung durch lebenslanges Lernen und kompetentere Arbeitsverwaltungen zu unterstützen.

Die ETF ist bestrebt, bis zum Jahr 2013 folgende Ziele zu erreichen:

- Die Kapazitäten der nationalen Interessengruppen, einschließlich zivilgesellschaftlicher Organisationen, wurden im Hinblick auf die Kernfragen der Humankapitalentwicklung durch Förderung des Erlernens politischen Handels, den Austausch von Erfahrungen und bewährten Beispielen aus der Praxis und Peer Learning gestärkt. Die Kernfragen umfassen die Einrichtung von Systemen für lebenslanges Lernen, verbesserte Verwaltungsmodelle für die Berufsbildung für eine wirksamere Verbindung mit Arbeitsmarktentwicklungen und Möglichkeiten für die Zusammenarbeit zwischen dem Bildungs- und Ausbildungssystem und Unternehmen, um die Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte zu erhöhen und die Ausbildung ihrer unternehmerischen Kompetenzen zu fördern.
- Die Hauptinteressengruppen haben ein Verständnis dafür erlangt, wie die Leistung von Berufsbildungseinrichtungen verbessert werden kann, zum Beispiel durch die effizientere Nutzung der Ressourcen, die Entwicklung von Berufsschulen zu Zentren für lebenslanges Lernen und die Schaffung von Bildungsangeboten für Erwachsene. Besondere Aufmerksamkeit wurde auf gerechte Ansätze sowie die Rolle gelegt, die die berufliche Bildung und Ausbildung bei der Bekämpfung der Armut spielen kann.
- Arbeitsverwaltungen haben Unterstützung beim Aufbau von Kapazitäten erhalten, um besser auf die Herausforderungen des Arbeitsmarktes reagieren zu können. Besonderes Gewicht wurde auf die Analyse der Arbeitsmarkterfordernisse gelegt. Des Weiteren brachte der Aufbau von Kapazitäten erweiterte Erkenntnisse in Bezug auf den Fortschritt bei der Berufsbildungsreform und ihre Verbindungen zum Arbeitsmarkt

³⁶ http://ec.europa.eu/external_relations/central_asia/index_en.htm

³⁷ http://ec.europa.eu/external_relations/central_asia Gemeinsamer Fortschrittsbericht des Rates und der Europäischen Kommission an das Europäische Parlament über die Umsetzung der EU-Strategie für Zentralasien.

mit sich, wobei diese Erkenntnisse in die faktengestützte Politikgestaltung und die Programmplanung der EU-Hilfe eingeflossen sind.

- Es erfolgte eine Verbreitung der Politiken und Erfahrungen der EU, was Anregungen für die Modernisierung und die Reform des Berufsbildungssystems lieferte. Mit Entscheidungsträgern wurde ein kontinuierlicher Dialog aufgebaut, und die gezielten Aktivitäten für den Aufbau von Kapazitäten haben dafür gesorgt, dass die Hauptinteressengruppen mit den auf EU-Ebene bewährten Verfahren vertraut gemacht wurden.

In Übereinstimmung mit der Strategie des Rates und der Europäischen Bildungsinitiative für Zentralasien wird sich die ETF auf Aktivitäten auf Mehrländerebene konzentrieren und die Verbreitung der von den einzelnen Ländern gemachten Erfahrungen sowie Policy Learning durch die Bildung von Netzwerken unterstützen. Auf diese Weise leistet die ETF ebenfalls einen Beitrag zur regionalen Zusammenarbeit, während sie gleichzeitig sicherstellt, dass Mehrländeraktivitäten eng aufeinander abgestimmt und für die nationalen Reformstrategien relevant bleiben.

Zusammenarbeit mit strategischen Partnern

In Bezug auf das Instrument für Heranführungshilfe stimmt sich die ETF mit der Europäischen Kommission sowie den Delegationen der Kommission ab, holt ihre vorherige Genehmigung ein und arbeitet eng mit ihr zusammen. Des Weiteren arbeitet die ETF bei der Vorbereitung der Kandidatenländer auf die EU-Mitgliedschaft mit dem Cedefop sowie in Bezug auf verschiedene andere Prioritäten mit anderen europäischen Agenturen und Einrichtungen zusammen wie Weltbank, UNDP, Internationale Arbeitsorganisation (ILO), OECD, Bereich Humankapital des Regionalen Kooperationsrates (RCC)³⁸, Task Force für die Förderung und Entwicklung des Humankapitals im Regionalen Kooperationsrat, ERISEE (Education Reform Initiative of South East Europe, Bildungsreforminitiative in Südosteuropa) sowie anderen relevanten Expertennetzen und anderen Partnereinrichtungen. Die ETF setzt auch die Zusammenarbeit mit der OECD und der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) in Bezug auf Themen fort, die mit dem lebenslangen Lernen unternehmerischer Initiative zusammenhängen.

Die ETF strebt enge Partnerschaften mit den EU-Mitgliedstaaten (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Agence Française de Développement (AFD), dem britischen Department for International Development (DFID) usw.) sowie mit internationalen Organisationen (Weltbank, OECD usw.) an. Die Partnerschaften umfassen gemeinsame Programme und Maßnahmen, die enge Abstimmung, den Wissensaustausch und den Leistungsvergleich zum Beispiel im Bereich von Projekten für Innovation und Lernen.

Die ETF wird sich weiterhin über die Aktivitäten anderer Geber zur allgemeinen und beruflichen Bildung in Zentralasien, insbesondere in Bezug auf den informellen Sektor, auf dem Laufenden halten und Erfahrungen mit bilateralen Gebern, der Weltbank, der ILO und der Asiatischen Entwicklungsbank austauschen.

3.5 Andere Länder

In Bezug auf andere Länder besteht das Ziel darin, die ETF in die Lage zu versetzen, auf potenzielle Ersuchen der Kommission und vorbehaltlich der Zustimmung des Vorstands auch Länder zu unterstützen, die derzeit nicht zu den ETF-Partnerländern gehören³⁹.

Eine breitere geografische Streuung könnte die Wirksamkeit der EU in ihrem Beitrag zur Humankapitalentwicklung international unterstützen und stärken. Die ETF stellt ihr

³⁸ Der Regionale Kooperationsrat fördert die wechselseitige Zusammenarbeit sowie die europäische und euroatlantische Integration Südosteuropas, um die Entwicklung in der Region zugunsten der dort lebenden Menschen anzuregen, siehe <http://www.rcc.int>.

³⁹ Artikel 1 Absatz 1 Buchstabe c der ETF-Verordnung (neugefasst): andere Länder (neben den Ländern, für die IPA und ENPI gelten), für die ein Gemeinschaftsinstrument oder eine internationale Übereinkunft gilt, das bzw. die eine Komponente der Humankapitalentwicklung beinhaltet, und die der Vorstand auf der Grundlage eines von zwei Dritteln seiner Mitglieder unterstützten Vorschlags und einer Stellungnahme der Kommission durch Beschluss benennt, soweit die verfügbaren Ressourcen dies zulassen.

Fachwissen und ihre Konzepte neben ihren gegenwärtigen Partnerländern noch weiteren Ländern bereit und kann damit für eine bessere Sichtbarkeit der EU im Bereich der Humankapitalentwicklung sorgen. Dies setzt voraus, dass die Diversifizierung auf den Kerngeschäftsbereichen und/oder den Bereichen der ETF aufbaut, in denen sie ein großes Fachwissen entwickelt hat.

Jede geografische Erweiterung sollte die strategischen Kernthemen der ETF in den Mittelpunkt stellen. Eine solche Diversifizierung⁴⁰ wird auch die Dienstleistungen betreffen, die die ETF für die Europäische Kommission und die Europäische Union auf deren Ersuchen erbringt (z. B. technische Unterstützung für die GD Bildung und Kultur oder andere Dienstleistungen zu thematischen Fragen).

3.6 Entwicklung von Fachkompetenz

3.6.1 Entwicklung von themenbezogenem Fachwissen

Innovation und Lernen sind zwar Bestandteil aller Aktivitäten der ETF, jedoch wurde 2006 ein spezifisches Programm für Innovation und Lernen auf den Weg gebracht, um die Entwicklung von Fachwissen in neuen Themenbereichen und neue Ansätze für die Politikentwicklung zu unterstützen. Die ETF wendet im jährlichen Durchschnitt rund 20 % ihrer Ressourcen für Innovation und Lernen auf.

Das Programm für Innovation und Lernen leistet folgenden Beitrag: i) Entwicklung der Fachkompetenz der ETF im Einklang mit ihrem neuen Auftrag, ii) Integration dieser Fachkompetenz in die regelmäßige Tätigkeit der ETF in den Ländern und Regionen und iii) Anerkennung der ETF als Kompetenzzentrum in den Partnerländern und bei den internationalen Partnern. Dies soll durch neue Projekte für Innovation und Lernen und durch Wissensgemeinschaften (Communities of Practice) erreicht werden.

Der Grundgedanke bei den *Innovations- und Lernprojekten* ist, i) die Entwicklungen in den Partnerländern durch Analysen und Forschung zu begreifen und konzeptionell zu erfassen und ii) bestehende Konzepte anzuwenden und sie durch ihre Überprüfung an die realen Gegebenheiten anzupassen („Realitäts-Checks“).

Derzeit laufen vier Innovations- und Lernprojekte, die 2010 enden. Im Bereich der Berufsbildung soll durch das Projekt zur Überprüfung der Humankapitalentwicklung eine Methodik erarbeitet werden, mit der die Fortschritte in der Berufsbildung in den Partnerländern analysiert werden können. Das auf die Beschäftigungsfähigkeit bezogene Flexicurity-Projekt soll Aufschluss darüber geben, wie relevant dieses EU-Konzept für die verschiedenen Partnerländer ist. Das Projekt zur Wettbewerbsfähigkeit verfolgt das Ziel, eine Methodik zu entwickeln, um den Zusammenhang zwischen Qualifikationen und wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit zu analysieren. Und nicht zuletzt sollen mit Hilfe des bereichsübergreifenden Projekts zur Geschlechtergleichstellung die einzelstaatlichen Gleichstellungspolitiken sowie die sozioökonomischen Barrieren, die Frauen den Übergang von der Ausbildung ins Berufsleben erschweren, analysiert werden.

Das Konzept der *Communities of Practice* besteht darin, i) die aktuellen Entwicklungen in der EU und die internationalen Entwicklungen auf dem betreffenden Gebiet zu verfolgen und ii) das Fachwissen dieser Wissensgemeinschaften zu mobilisieren, damit sie den ETF-Kollegen und Partnerländern als Helpdesk dienen und ihr Wissen in die Projekte der ETF einfließen lassen können.

Seit 2008 verfügt die ETF über fünf Wissensgemeinschaften. Im Bereich der Berufsbildung beschäftigen sie sich mit den nationalen Qualifikationsrahmen und der tertiären Bildung. Im Bereich der Beschäftigungsfähigkeit existieren Wissensgemeinschaften für Fragen zu Beschäftigung und Arbeitsmarkt und zum Thema Übergang von der Schule ins Berufsleben. Des Weiteren wurde eine Wissensgemeinschaft zu Indikatoren und Daten für faktengestützte Politiken gebildet.

⁴⁰ Eine Ausdehnung der geografischen Aktivitäten der ETF über die laut ihrem aktuellen Auftrag einbezogenen Länder hinaus (Artikel 1 Absatz 1 Buchstaben a und b der neugefassten Verordnung) wird nicht zulasten der Verfügbarkeit der entsprechenden Mittelzuweisungen nach Haushaltlinie 4 gehen (Zuschuss des Gemeinschaftshaushalts nach Haushaltlinie 4, Haushaltlinien 15-02-27-01/02). Solche Aktivitäten sind mit zusätzlichen Mittelzuweisungen der Dienststellen der Kommission abzudecken, die diese beantragen.

Mit Hilfe des Programms für Innovation und Lernen sollen bis 2013 folgende Ziele erreicht werden:

- Erwerb von Erkenntnissen und Durchführung von Analysen der ETF im Einklang mit ihrem neuen Auftrag, um die Faktengrundlage für die Gestaltung und Umsetzung von Politiken in den ETF-Kernbereichen der Berufsbildung, der Beschäftigung und der unternehmerischen Initiative zu stärken. Es werden methodische Instrumente entwickelt, die eine eingehende Analyse der realen Lage in den Partnerländern gestatten, um faktengestützte Politiken für die Berufsbildungsreform auszuarbeiten. Die Bedeutung der EU-Politiken im Bereich der Humankapitalentwicklung wird im Kontext der ETF-Partnerländer bewertet, ebenso werden die Auswirkungen dieser Politiken für die nationale Politikgestaltung untersucht. Ferner werden neue politische Trends bei der Humankapitalentwicklung ermittelt und insbesondere wird untersucht, inwiefern Qualifikationen zur Entstehung neuer Branchen und Stellen und zur nachhaltigen Entwicklung beitragen; außerdem werden die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte dieser Trends ermittelt.
- Dieses Fachwissen fließt in die reguläre Tätigkeit der ETF ein, um zum Ausbau der Kapazitäten der Hauptinteressengruppen beizutragen. Die Ergebnisse aus den Innovations- und Lernprojekten und den Wissensgemeinschaften tragen dazu bei, die Qualität der Hauptaufgaben der ETF zu verbessern, die in der politischen Beratung, dem Aufbau von Kapazitäten und der Unterstützung der EU-Programmplanung bestehen. In den meisten Fällen unterstützen die Projekte auch die überregionale Zusammenarbeit.

Im Jahr 2010 erfolgt eine Bewertung der Wirksamkeit des gegenwärtigen Programms für Innovation und Lernen, und aus den folgenden breit gestreuten Bereichen kann eine neue Palette von Projekten und Wissensgemeinschaften ausgewählt werden:

- Schulwesen für das 21. Jahrhundert; dazu gehören Führungskonzepte, die effiziente Verwaltung von Bildungszentren, Partnerschaften, Finanzierung und Lerninnovationen, die Leistungen der Schüler und die Förderung der Erziehung zu unternehmerischer Initiative;
- Gleichstellung und aktive Bürgerschaft durch Zugang zu qualitativer Bildung und Beschäftigung unter Einbeziehung der Geschlechtergleichstellung, des sozialen Zusammenhalts, der Teilhabe, der Ausgaben und der Effizienz;
- neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen als Rahmen für die Arbeit der ETF im Bereich der Arbeitsmarktanalyse, unter anderem das Zusammenwirken des technologischen und demografischen Wandels vor dem Hintergrund der nachhaltigen Entwicklung einer wissensbasierten Gesellschaft;
- lebenslanges Lernen und Mobilität von Lernenden; dies umfasst i) Wege und Übergänge zwischen den verschiedenen Bereichen des Bildungssystems und in den Arbeitsmarkt und ii) Transparenz und Übertragbarkeit von Kompetenzen (insbesondere für Migranten); dieses Thema umfasst Qualifikationsrahmen und die Anerkennung von Lernleistungen, einschließlich der Teilnahme an post-sekundärer Bildung, Hochschulbildung, nicht formales Lernen und Anrechnung von Studienleistungen;
- Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung der Qualifikationen der Arbeitskräfte, zum Beispiel soziale Verantwortung der Unternehmen bei der Umschulung ihrer Arbeitnehmer, Erleichterung der Eingliederung frei gewordener Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt und Beitrag zur Aus- und Weiterbildung von Jugendlichen und Erwachsenen.

Das Programm für Innovation und Lernen wird unterstützt durch:

- Wissensmanagementprozesse, die die Aktivitäten in das Aufgabenspektrum der ETF integrieren, wozu die laufende Personalentwicklung gehört;
- Zusammenarbeit mit der GD Entwicklung und Agenturen der Europäischen Gemeinschaft (insbesondere Cedefop und Eurofound) sowie internationalen Entwicklungsorganisationen;
- externe Kommunikation, darunter richtungsweisende Veröffentlichungen und die Organisation thematischer Konferenzen.

3.6.2 Austausch und Management von Wissen

Erstellung, Management und Austausch von Wissen sind ausschlaggebend für den Erfolg der ETF als Kompetenzzentrum. Die ETF stellt Ressourcen bereit, um die am besten geeigneten Strategien und Antworten zu untersuchen, zu definieren und umzusetzen. Diese Strategien sind so gestaltet, dass sie gewährleisten, dass vorhandenes Wissen zugänglich ist, genutzt wird und von der ETF im Verlauf der Erfüllung ihres Auftrags kontinuierlich erweitert wird.

Aufbauend auf der Arbeit im Jahr 2009, die die Festlegung einer Vision und einer Strategie für den Wissenstransfer beinhaltet, setzt die ETF die Umsetzung der Strategie fort. Ein Wissensmanagementteam wird für die Koordination einer organisationsweiten Antwort auf die ermittelten Erfordernisse im Hinblick auf Wissensaustausch und Wissensmanagement zuständig sein.

Bis 2013 soll hierdurch Folgendes erreicht werden:

- Die von der ETF ermittelten Wissensmanagementerfordernisse sind abgestimmt und strategisch auf den Auftrag, die Wissensgebiete und die verfügbaren Human- und anderen Ressourcen der ETF ausgerichtet.
- Die ETF entwickelt sich zunehmend zu einem Lernnetzwerk oder einer lernenden Organisation, bei dem bzw. der die Verbreitung von Wissen als Indikator für den Erfolg steht, was zu einer reichhaltigeren Sammlung von praktischen Erfahrungen und Fachwissen führt.
- Wissensmanagement wird in spezifischen Projekten sowie in allen Phasen des ETF-Lebenszyklus eingesetzt, einschließlich Beratung und Programmplanung.
- Mit Hilfe von Wissenswerkzeugen und -systemen werden Daten direkt erfasst und analysiert, was ein besseres Verständnis und einen besseren Einblick liefert. Die ETF-Bibliothek wird zum Dreh- und Angelpunkt für Wissensressourcen umgestaltet, um ihren Zweck in einem Kompetenzzentrum zu erfüllen.
- Wissensmanagement wird überwacht, und die Erfüllung der Leistungsziele unterliegt wie für andere Aktivitäten der Berichterstattung.

3.7 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

Im Einklang mit Aufgabe d in Artikel 2 der ETF-Verordnung („Erleichterung des Austauschs von Informationen und Erfahrungen unter Gebern, die sich für die Reform der Humankapitalentwicklung in den Partnerländern einsetzen“)⁴¹ muss die ETF auf die innerhalb und außerhalb der EU im Zusammenhang mit der Bildung und Ausbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens gesammelten Erfahrungen sowie auf die Institutionen zurückgreifen, die damit befasst sind^{42 43}.

⁴¹ Artikel 2 Buchstabe d der Verordnung (EG) Nr. 1339/2008.

⁴² Im Sinne der Pariser Erklärung, insbesondere des Grundsatzes der Harmonisierung („Prozeduren und Aktivitäten der Geberländer sollen vereinfacht und vereinheitlicht werden. Ziel ist eine größere Transparenz und höhere Wirksamkeit.“) (http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1,00.html).

⁴³ Im Rahmen bestehender EU-Abkommen mit internationalen Organisationen, insbesondere mit internationalen Finanzinstituten und Organisationen der Vereinten Nationen, ist der Vorstand aufgefordert, abhängig von der

Die ETF wird sich um eine verstärkte Zusammenarbeit mit Agenturen in verwandten Politikbereichen wie dem Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten des Europäischen Parlaments bemühen.

Die ETF wird vor allem mit dem Cedefop im Rahmen eines gemeinsamen Jahresarbeitsprogramms zusammenarbeiten. Außerdem ist die Zusammenarbeit mit der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound), dem Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC), Euro-Chambers und anderen Sozialpartnerorganisationen der EU vorgesehen.

Gleichermaßen wird sich die ETF, über die Vertreter der EU-Mitgliedstaaten im Vorstand, um eine Zusammenarbeit im Bereich bilaterale Hilfe in ihren Partnerländern bemühen, wie sie dies bereits in der Vergangenheit mit dem italienischen Außenministerium praktizierte. Außerdem sucht die ETF nach Möglichkeiten, die Vorstandsmitglieder direkt in ihre praktische Tätigkeit, in die Organisation von Studienbesuchen oder in andere verwandte Aktivitäten in den EU-Mitgliedstaaten einzubeziehen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Partnern und Institutionen folgt strategischen Überlegungen: Eine Zusammenarbeit ist in Betracht zu ziehen, wenn sie für die Berufsbildungssysteme und die Arbeitsmärkte der Partnerländer einen synergetischen Nutzen oder Vorteile bringt.

4. ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

Die Kommunikationsaktivitäten der ETF sollen für ein klares und gemeinsames Verständnis der Rolle der ETF und auch ihrer fachlichen Kompetenz im Bereich der Humankapitalentwicklung im Rahmen der EU-Außenbeziehungen sorgen.

Die ETF verfügt über eine umfassende Kommunikationspolitik, die sich auf die Hauptinteressengruppen und andere einschlägige Zielgruppen bezieht.

Die ETF wird ein neues Paket von Kommunikationsinstrumenten erstellen, die im Einklang mit ihrem Auftrag auf die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zugeschnitten sind. Es gilt, diese Instrumente fortlaufend zu überprüfen, um die Informationen und die Kommunikation auf die Zielgruppen abzustimmen und so die richtigen Produkte und Dienstleistungen zur rechten Zeit für die relevanten Zielgruppen bereitzustellen.

Neue Technologien werden ermittelt und umgesetzt, um die Botschaften der ETF wirksam zu kommunizieren. Dies erfolgt in erster Linie durch die Verbesserung der Website der ETF unter Einbeziehung von sozialen Medien, Multimedia und audiovisuellen Mitteln.

Damit auf diesem Weg Erfolge erzielt werden können, müssen die Informations- und Kommunikationsaktivitäten der ETF zielgenau, deutlich sichtbar, proaktiv, regelmäßig, mehrsprachig und transparent sein. Die ETF muss sich ein Profil als eine Einrichtung der EU erarbeiten, die für politische Entscheidungsträger, Behörden, Organisationen und die Allgemeinheit gleichermaßen offen ist. Sie muss sicherstellen, dass die Informationen, die sie sammelt und veröffentlicht, für die gesamte Europäische Union, ihre Mitgliedstaaten, die Partnerländer und alle anderen interessierten Kreise frei zugänglich sind.

Alle Mitarbeiter sind für die Kommunikation innerhalb ihrer Arbeitsbereiche verantwortlich, wobei die Kommunikation im Einklang mit den institutionell vereinbarten Anweisungen erfolgen muss. Bei ihrer gesamten Tätigkeit handeln die Mitarbeiter als ETF-Botschafter. Das Referat Kommunikation der ETF koordiniert die Kommunikationstätigkeit der Mitarbeiter und bietet ihnen Unterstützung.

Die ETF organisiert pro Jahr mindestens zwei Organisationsveranstaltungen für ein breites Publikum (Teilnehmer von den meisten der verschiedenen Interessengruppen, mit denen die ETF in den Partnerländern und in der EU zusammenarbeitet) über Themen, die für die wichtigsten politischen Prioritäten in dieser mittelfristigen Perspektive oder in den betreffenden Agenden der EU oder der Partnerländer von besonderer Relevanz sind. Die ETF legt ihren Beitrag zu den von der EU ermittelten Hauptthemen (2010: Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung; 2011: Europäisches Jahr des freiwilligen Engagements usw.) oder zu den von den EU-Ratsvorsitzen festgelegten Kernprioritäten dar.

Stellungnahme der Kommission formale Abkommen für die Zusammenarbeit dieser Organisationen mit der ETF zu schließen.

5. RESSOURCEN, FÜHRUNG UND MANAGEMENT

Das Umfeld der ETF unterliegt einem ständigen Wandel. Die ETF muss innovativ und kreativ sein und auf die Bedürfnisse ihrer Interessengruppen reagieren; hierzu muss sie auf die veränderte Nachfrage nach ihren Dienstleistungen eingehen, die sich aus den politischen Entwicklungen und der sich wandelnden Lage in ihren Partnerländern ergibt. Des Weiteren muss die ETF kontinuierlich mit den Anforderungen für eine wirtschaftliche Verwaltung ihrer finanziellen, personellen und technischen Ressourcen gemäß EU-Standards Schritt halten und gleichzeitig die Gemeinkosten möglichst niedrig halten.

Dazu werden ihre Methoden zur Planung und Ressourcenverwaltung wie auch die Verfahren, mit Hilfe derer sie die Qualität, die Relevanz und die Wirksamkeit ihrer Arbeit bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele und der erwarteten Ergebnisse überwacht und bewertet, fortlaufend verfeinert.

Des Weiteren muss die ETF vor dem Hintergrund der globalen Erwärmung und des Klimawandels Verantwortung für Umweltbelange übernehmen und entsprechend handeln.

Die ETF will bis 2013 auf der Grundlage der Ergebnisse der 2009 durchgeföhrten ersten Umweltpfützung ein Umweltmanagementsystem realisieren und die europäischen und globalen Umweltmanagementvorschriften und -standards einhalten.

5.1 Ressourcen

5.1.1 Finanzielle Mittel

Für den Zeitraum 2010-2013 erwartet die ETF eine Gesamtsumme von 79,223 Mio. EUR aus dem Gemeinschaftshaushalt.

(Mio. EUR)	Haushalt 2010	Fin.plan. 2011	Fin.plan. 2012	Fin.plan. 2013	Summe
Zuschuss für die ETF Titel 1 und 2	15,531	14,328	14,618	14,917	59,394
Zuschuss für die ETF Titel 3	3,929	5,200	5,300	5,400	19,829
	19,460	19,528	19,918	20,317	79,223

75 % dieses Zuschusses beziehen sich auf Titel 1 und 2 (Personalaufwendungen und Gebäude, Ausrüstung und sonstige Sachaufwendungen für den Dienstbetrieb), während 25 % sich auf Titel 3 (Aufwendungen im Zusammenhang mit der Erfüllung der spezifischen Aufgaben) beziehen ⁴⁴. Diese Verteilung spiegelt die Rolle der ETF als Kompetenzzentrum wider, deren wichtigster Aktivposten das Fachwissen ihres Personals ist.

Zu diesen Haushaltssmitteln können weitere projektbezogene Einnahmen von anderen Gemeinschaftsmitteln, von bilateraler Hilfe oder von internationalen Organisationen hinzukommen ⁴⁵.

Trotz geringerer Mittel in ihrem Haushaltsplan 2010 ⁴⁶ beabsichtigt die ETF eine Erfüllung ihres Auftrags, indem sie die Prioritäten für ihre Aktivitäten unter einem ergebnisorientierten Gesichtspunkt sowie im Einklang mit den Erwartungen ihrer Interessengruppen festlegt und ihre gesamten finanziellen Mittel effizient nutzt.

Aufschlüsselung der Mittel nach Aufgabe

Die Erfahrung und die Planungseckdaten der ETF stellen die politische Analyse und Beratung sowie den Beitrag zur EU-Hilfe als Hauptaufgaben der Arbeit der ETF heraus: Aufbau von

⁴⁴ Siehe auf Regionen, Aufgaben und Titel bezogene Tabelle im Anhang.

⁴⁵ Siehe Artikel 15 Absätze 3 und 4 der Verordnung (EG) Nr. 1339/2008 des Rates.

⁴⁶ Der Minderverbrauch an Haushaltssmitteln in den Jahren 2007 und 2008 aufgrund von Instabilitäten im politischen und organisatorischen Umfeld der ETF (verschobene Rückübertragung von Tempus, verschobene Annahme des neuen Auftrags) veranlasste die Haushaltsbehörde dazu, den Haushalt für 2010 in Bezug auf den in der finanziellen Vorausschau vorgesehenen Betrag um 4 % zu kürzen.

Kapazitäten, Informationsverbreitung, Informationsaustausch und Bewertung der Ausbildungshilfe tragen dazu bei. Die Ressourcenverteilung der ETF sieht entsprechend diesen Aufgaben wie folgt aus:

Aufgabe	Haushalt %
Input für die sektorbezogene Arbeit der Kommission (Programmplanung und Projektzyklus)	42,5 %
Unterstützung beim Aufbau von Kapazitäten in den Partnerländern	24 %
Politische Analysen	20 %
Informationsverbreitung und Vernetzung	13,5 %

Aufschlüsselung der Mittel nach Thema

Zur Widerspiegelung des thematischen Ansatzes plant die ETF folgende Aufteilung ihrer Mittel auf die drei Kernthemen:

Thema	Haushalt %
Entwicklung und Bereitstellung von Berufsbildungssystemen	62 %
Arbeitsmarkterfordernisse und Beschäftigungsfähigkeit	21 %
Unternehmen und Humankapitalentwicklung: Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen	17 %

Aufschlüsselung der Mittel nach unterstütztem Bereich

Jährlich werden die Mittel der ETF entsprechend der Mitteilung der Kommission⁴⁷ wie folgt zur Unterstützung eingesetzt:

Unterstützter Bereich	Haushalt %
Heranführungsregion	32,5 %
Europäische Nachbarschaftsregion	32,5 %
Zentralasien	15 %
Programme für Innovation und Lernen	20 %

Die im aktuellen Kontext erstellten Aufschlüsselungen nach Kernaufgabe, Thema und unterstütztem Bereich sollen als Orientierungshilfe dienen. Die ETF trägt Änderungen im organisatorischen und politischen Umfeld Rechnung und nimmt entsprechende Anpassungen vor, wobei sie die Prioritäten für ihre Aktivitäten so festlegt, dass im Einklang mit ihrer Aufgabe die wirksamsten Ergebnisse erzielt werden.

Angesichts einer geänderten Vorgehensweise bei der Länderhilfe hin zu einer stärkeren Einbeziehung und zu größeren Auswirkungen auf Systemebene kann jede Kürzung der derzeitig zugewiesenen Haushaltssmittel die Erreichung dieser Ziele gefährden.

⁴⁷ Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Errichtung der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (Neufassung), KOM(2007) 443 endgültig vom 25. Juli 2007, 2007/0163 (COD).

5.1.2 Personelle Ressourcen

Der Schwerpunkt der ETF liegt auf der kontinuierlichen Feinabstimmung hinsichtlich Qualität und Quantität der Kompetenzen, die erforderlich sind, um ihren Auftrag in den nächsten drei Jahren zu erfüllen.

2010 sind bei der ETF die folgenden Stellen verfügbar:

- 96 Bedienstete auf Zeit,
- 33 Vertragsbedienstete/örtliche Bedienstete,
- 6 abgeordnete nationale Sachverständige.

Der Stellenplan der ETF für das Jahr 2010 spiegelt den Bedarf nach einer Verstärkung der Fachkompetenzen wider, wobei fünf AST-Stellen in AD-Stellen umgewandelt werden und nun 59 AD- und 37 AST-Stellen vorhanden sind im Vergleich zu den vorherigen 54 AD- und 42 AST-Stellen⁴⁸. Mitarbeiter in oberen Besoldungsgruppen, die aus der ETF ausscheiden, werden durch Mitarbeiter ersetzt, die zu Eingangsbesoldungsgruppen eingestellt werden; diese sind im Personalentwicklungsplan derzeit mit AD7 für Experten und AD9 für leitende Experten festgesetzt⁴⁹.

Mittelfristig wird sich die allgemeine Verteilung der Besoldungsgruppen im Stellenplan auf natürliche Weise entwickeln, um die tatsächliche Stellenbesetzung, Neueinstufungen sowie geplante Personalabgänge und Neubesetzungen zu berücksichtigen; somit sind jährlich weitere Anpassungen notwendig.

Gleichzeitig konzentriert sich das Kompetenzmodell der ETF im Wesentlichen auf lebenslanges Lernen und seine Verbindungen zum Arbeitsmarkt. Hierbei wird im Vergleich zu früher mehr Gewicht auf den Aufbau von Kapazitäten und auf politische Analysen gelegt, was Kompetenzen für eine spezialisiertere Unterstützung für die Kommission und die Partnerländer bei der Definition und der Umsetzung von Strategien im Einklang mit den nationalen politischen Prioritäten erfordert.

Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter der ETF die Fähigkeit und die Kenntnisse besitzen, um den Übergang der EU-Außenhilfe von der Projektunterstützung hin zur Politikunterstützung im Rahmen des Instruments für Heranführungshilfe (IPA), des Europäischen Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstruments (ENPI) und des Instruments für Entwicklungszusammenarbeit (DCI) sowie allgemein einen sektorprogrammbasierten Ansatz bei der internationalen Hilfe zu unterstützen.

Im Mittelpunkt der Maßnahmen zur Personalentwicklung stehen die Entwicklung von Fachwissen und Wissensmanagementkompetenzen.

Informationen im Überblick sind in den Anhängen enthalten.

5.2 Führung

Die ETF wird von einem Vorstand geführt, der sich aus einem Vertreter je Mitgliedstaat und drei Vertretern der Kommission, darunter der Generaldirektor der GD Bildung und Kultur (GD EAC), der den Vorsitz innehat, zusammensetzt. Außerdem gehören dem Vorstand drei vom Europäischen Parlament ernannte Sachverständige ohne Stimmrecht an⁵⁰. Zudem können drei Vertreter der Partnerländer als Beobachter an den Sitzungen des Vorstands teilnehmen.

Hauptaufgabe des Vorstands ist die Verabschiedung des Entwurfs des Jahresarbeitsprogramms der ETF, des jährlichen Tätigkeitsberichts sowie der Haushaltspläne. Das Europäische Parlament muss der Verabschiedung im Rahmen des Gesamthaushaltsplans der Europäischen Union zustimmen. Mit dem Ziel, die Vorstandsmitglieder verstärkt in die Planungs- und Bewertungstätigkeit der ETF

⁴⁸ Gemäß Artikel 32 der Haushaltsoordnung der ETF genehmigte der Vorstand im November 2008 die Funktionsgruppenwechsel im neuen Stellenplan.

⁴⁹ Die ETF nimmt die Richtlinien zum Personalentwicklungsplan an, die von der Kommission auf der Grundlage von Artikel 31 des Personalstatuts herausgegeben wurden.

⁵⁰ Artikel 7 der Verordnung (EG) Nr. 1339/2008 des Rates.

einzu ziehen, werden zwei Arbeitsgruppen eingerichtet, deren Arbeit in den organisatorischen Planungszyklus einfließt.

Die ETF verfolgt das Ziel, das Fachwissen ihrer Vorstandsmitglieder zu nutzen, indem diese direkt in die Organisation von Veranstaltungen und von Studienbesuchen in Europa einbezogen werden. Diese Unterstützung soll ebenfalls eine Beteiligung der ETF an den wichtigsten Initiativen der EU-Ratvorsitze sicherstellen.

Für einen flexiblen und proaktiven Ansatz gegenüber den verschiedenen Interessengruppen sehen die Führungsprozesse der ETF regelmäßige Treffen vor mit:

- den im Vorstand vertretenen Generaldirektionen der Europäischen Kommission;
- ihrer übergeordneten Generaldirektion (GD Bildung und Kultur);
- den verschiedenen Generaldirektionen, die Dienstleistungen im Zusammenhang mit operativen Angelegenheiten anfordern, darunter vor allem die GD Erweiterung, GD Außenbeziehungen, EuropeAid, GD Entwicklung, GD Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, GD Unternehmen, GD Justiz, Freiheit und Sicherheit sowie andere.

Des Weiteren arbeitet die ETF mit dem Europäischen Parlament, insbesondere dem Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten, den Haushaltsausschüssen und anderen Ausschüssen (z. B. Bildung und Kultur) zusammen. Sie kann auch ersucht werden, in den Ausschüssen des Europäischen Parlaments wie dem Ausschuss Bildung und Kultur mitzuwirken.

Die ETF pflegt für den Wissensaustausch eine regelmäßige Zusammenarbeit mit den Wirtschafts- und Sozialpartnern der EU und ihren verschiedenen Einrichtungen sowie mit anderen gemeinschaftlichen Agenturen, z. B. der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA) mit Sitz in Parma.

Die ETF ist gegenüber dem Europäischen Rechnungshof rechenschaftspflichtig, der Rechenschaftspflicht und Transparenz verlangt und das Europäische Parlament und den Rat bei der Überwachung der Ausführung des Haushaltsplans der ETF unterstützt, insbesondere im Rahmen der Entlastungsverfahren. Durch seinen Bericht und seine Stellungnahmen trägt der Europäische Rechnungshof ebenfalls zu einem Mehrwert der EU-Finanzverwaltung bei.

5.3 Management

5.3.1 Planungszyklus

Der jährliche Planungs- und Programmzyklus der ETF beginnt mit einem Dialog der ETF mit den wichtigsten Interessengruppen sowie mit Bewertungen von Politiken und Analysen des Umfeldes. Auf diese Weise erhält die ETF Daten für ihr Jahresarbeitsprogramm, das im Rahmen einer über vier Jahre laufenden mehrjährigen Entwicklungsstrategie zu erstellen ist.

Eine große Herausforderung für die ETF besteht darin, die Relevanz und Messbarkeit der Ziele und Indikatoren kontinuierlich zu verbessern. Dies betrifft die weitere Verbesserung des Planungsmechanismus, der Methodik und des Planungsprozesses innerhalb des ETF-Programmplanungszyklus. Unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen und des sich wandelnden Umfeldes setzt die ETF in der aktuellen Planungsperiode auf eine kohärente Integration der Programmplanungs-, Haushalts- und Managementprozesse; dies soll ihr dabei helfen:

- bessere Ergebnisse zu liefern und den Planungsprozess zu verbessern;
- sicherzustellen, dass alle Mitglieder der ETF auf die gemeinsamen Ziele hinarbeiten;
- die Nutzung ihrer Ressourcen zu optimieren;
- politische Entscheidungen zu treffen, wenn die Ziele in Konflikt miteinander stehen oder wenn die Ressourcen nicht ausreichen, um alle Ziele zu verwirklichen;
- ihre Ausrichtung zu bewerten und an das sich wandelnde Umfeld anzupassen, um somit den europäischen Bürgern eine bessere Rechenschaft abzulegen.

Aus diesem Grund überprüft die ETF ihren Planungszyklus im Verlauf dieser mittelfristigen Perspektive und nimmt Verbesserungen vor.

5.3.2 Überwachung und Bewertung

Durch die Überwachung und Bewertung soll auf der Grundlage ergebnisbezogener Ziele und Indikatoren gemessen werden, in welchem Umfang die operativen Ziele der ETF erreicht wurden. Die Überwachungs- und Bewertungsaufgabe der ETF bildet die Grundlage für fundierte Entscheidungen bei der Planung und Umsetzung ihrer Aktivitäten. Die Erweiterung dieser Hauptaufgabe während der Planungsperiode soll die Kapazität der ETF für die Verwaltung ihrer Effektivität und Effizienz stärken; dies soll durch folgende Mittel erzielt werden:

- verstärkte fortlaufende Analyse des Fortschritts von Projekten und Aktivitäten im Hinblick auf die geplanten Ergebnisse. Die Ergebnisse für den Zeitraum der mittelfristigen Perspektive sind in Anhang 1 enthalten. Sie sind nach Thema und Aufgabe gegliedert und werden pro Jahr nach Region aufgeschlüsselt;
- das ETF-Management soll in die Lage versetzt werden, alle Faktoren zu ermitteln, die eine Verwirklichung der Ziele in angemessener Zeit behindern können;
- umfassende Bewertung der Tätigkeit der ETF unter Berücksichtigung des Feedbacks und der Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen sowie des eigenen Verbesserungsbedarfs;
- Entwicklung von Prozessen für die Leistungsmessung zur Bewertung der Ergebnisse auf allen Tätigkeitsebenen der ETF.

Unter diesem Gesichtspunkt nimmt die ETF eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung ihres Überwachungs- und Berichterstattungssystems vor, insbesondere des jährlichen Tätigkeitsberichts und der vierteljährlichen Fortschrittsberichte. Außerdem überwacht und bewertet die ETF den Fortschritt der Umsetzung ihrer mittelfristigen Perspektive mit Hilfe der Jahresarbeitsprogramme.

5.3.3 Rahmen für Qualitätssicherung und Kontrolle

Interne Kontrollstandards (IKS)

Seit 2004 hat die ETF Fortschritte bei der Einhaltung der internen Kontrollstandards und bei ihrem Risikomanagement erzielt.

Aufgrund der Änderungen, die mit der erwarteten Entwicklung der ETF im Einklang mit ihrem neuen Auftrag und mit der Annahme des überarbeiteten IKS-Rahmens für effizientes Management im Jahr 2009 einhergehen, muss die ETF zu einem integrierten Qualitäts- und Risikomanagementsystem übergehen, das Planungs- und Kostenwirksamkeitsentscheidungen unterstützt, Kommunikationsprozesse und -lösungen verbessert und nützliche Informationen für die Einrichtung verhältnismäßiger und effizienter Kontrollstrategien liefert.

Risikomanagement

Ziel für den Zeitraum 2010-2013 ist, das Qualitäts- und Risikomanagement zum festen Bestandteil des Planungs- und Managementzyklus und der Planungs- und Managementprozesse sowie der Organisationskultur zu machen. Dies soll erreicht werden durch die Umsetzung der Erfahrungen aus dem Überwachungs- und Bewertungsprozess, durch jährliche interne Überprüfungen, Selbstbeurteilungen und Empfehlungen aus dem Audit. Zu diesem Zweck hat die ETF einen aus den folgenden drei Komponenten bestehenden Ansatz beschlossen:

- wirksame Integration des Risikomanagements in den Planungs- und Programmzyklus der ETF;
- kontinuierliche Maßnahmen zur Qualitäts- und Risikobewertung;
- wirksame Integration des Risikomanagements als wesentlichen Bestandteil der internen Kontrolle.

Ein wirksam integriertes Qualitätsmanagementsystem ermöglicht der ETF eine bessere Auswertung der Ergebnisse aus den Bewertungen des Überwachungs-, Evaluierungs- und Leistungssystems.

Interne Audits

Der Interne Auditdienst der Kommission (die interne Auditstelle der ETF) prüft das organisatorische Management- und Kontrollsysteem der ETF und bietet somit einen unabhängigen und objektiven Qualitätssicherungs- und Beratungsdienst, der den Tätigkeiten der ETF zu mehr Wert verhilft und sie verbessert. Die ETF schätzt die konstruktive Rolle ihres internen Prüfers, durch die sichergestellt wird, dass Schwächen im Management- und Kontrollsysteem der ETF erkannt und systematisch durch angemessene Verbesserungsmaßnahmen ausgeräumt werden. Verbesserungsmaßnahmen unterstützen den Gesamtauftrag der ETF über den Zeitraum der mittelfristigen Perspektive, während sie gleichzeitig die Einhaltung des Rechtsrahmens der ETF gewährleisten und die Effizienz ihrer internen Verwaltung belegen.

5.4 Personalverwaltung

Der Schwerpunkt bei der Personalverwaltung liegt in den kommenden vier Jahren auf der Nutzung eines vollständig qualifikationsbasierten Ansatzes und auf der kontinuierlichen Feinabstimmung hinsichtlich Qualität und Quantität der Kompetenzen, die erforderlich sind, um den neuen Auftrag der ETF in den nächsten drei Jahren zu erfüllen.

Die vier strategischen Prioritäten sind:

1. Konzentration auf die Einsatzplanung, damit weiterhin eine Ausgewogenheit zwischen Arbeitsbelastung und Anzahl sowie Zusammensetzung der Stellen besteht;
2. Unterstreichung individueller Zielvorgaben, um eine stärkere Ausrichtung mit den strategischen Zielen der ETF zu erreichen;
3. permanente Aktualisierung des Kompetenzkatalogs der ETF über den Zeitraum und sicherstellen, dass Schlüsselkompetenzen zur Erfüllung des neuen Auftrags ermittelt und entwickelt werden;
4. stärkere Akzentuierung der Personalpolitik, um positive Verbindungen zwischen der Personalentwicklung der ETF und ihrer Leistung zu wahren (vor allem Laufbahn- und Beförderungsstrategien).

Diese Ziele lassen sich unter Verwendung der am besten bewährten Verfahren sowie des Rechtsrahmens verwirklichen.

5.5 Finanzverwaltung

Die ETF führt ein überarbeitetes tätigkeitsbezogenes Haushaltsmodell ein, das die Planungs-, Haushalts-, Management- und Berichtsprozesse integriert.

Außerdem optimiert die ETF die Ausführung ihres Haushaltsplans, indem sie das Planungs- und Überwachungssystem verbessert und für die Prozesse der Finanzverwaltung und des Auftragswesens eine risikoabhängige Verhältnismäßigkeit einführt.

Des Weiteren setzt die ETF vermehrt Finanzverwaltungssysteme der Europäischen Kommission ein, wodurch eine bessere Einhaltung des Rechtsrahmens der ETF gewährleistet wird.

5.6 Verwaltung der Informations- und Kommunikationstechnologien und Anlagenverwaltung

Die Verwaltung der Informations- und Kommunikationstechnologien und der Infrastruktur stellt über den Zeitraum der mittelfristigen Perspektive die kontinuierliche Entwicklung der Systeme und Dienste sicher, die die operative Tätigkeit und die Verwaltung der ETF unterstützen.

Die ETF verbessert die Effizienz ihrer Systeme und die Arbeitsflexibilität durch den Einsatz von virtuellen Servern und Desktops, drahtlosen Netzen und Mobile Computing, während Webkonferenzen eine engere Vernetzung mit Interessengruppen und Partnerländern bieten.

Spezifische Projekte beziehen sich auf die gewonnenen Erkenntnisse und die Anforderungen an das Dokument- und Informationsmanagement, einschließlich der Internetpräsenz der ETF, und tragen zu einer höheren Effizienz ihrer administrativen Systeme im Bereich der Finanz- und Personalverwaltung bei.

Die ETF leistet durch ihre Bemühungen ebenso einen Beitrag zur Umweltverbesserung und zur ökologischen Ökonomie. Weiterhin haben Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, insbesondere die Sicherheit von Mitarbeitern auf Dienstreisen, einen hohen Stellenwert.

5.7 Interinstitutionelle und agenturübergreifende Zusammenarbeit bei Verwaltungsangelegenheiten

Die ETF setzt ihre enge Zusammenarbeit mit den europäischen Institutionen, den interinstitutionellen Organen (Europäisches Amt für Personalauswahl (EPSO), Amt für die Feststellung und Abwicklung individueller Ansprüche (PMO), Europäische Verwaltungsakademie (EAS), Amt für Gebäude, Anlagen und Logistik (OIB)) und den anderen Agenturen fort, um Erfahrungen und bewährte Verfahren bei Leitungs- und Verwaltungsfragen auszutauschen und mehr Effizienz durch gemeinsame Maßnahmen, vor allem in den Bereichen Ausbildung, Personalbeschaffung und Auftragswesen, zu erzielen. Im Zeitraum 2010-2013 möchte die ETF diese Zusammenarbeit intensivieren, insbesondere mit ihrer Schwesteragentur Cedefop und mit anderen EU-Organen in Norditalien (Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA), Gemeinsame Forschungsstelle Ispra).

Anhänge

Anhang 1:

Anzahl der Ergebnisse innerhalb des mehrjährigen Finanzrahmens⁵¹ pro Jahr, Region und Aufgabe

Art des Ergebnisses	Region	2010	2011	2012	2013	Beispiele für spezifische Ergebnisse
Überprüfung der Politiken zur Human-kapital-entwicklung	Heranführungsregion	4	4	4	4	<p>Erhebung und Analyse von Daten - Umfragen und Fragebögen</p> <p>Prüfung und Analyse von Länderdaten - vergleichende Analyse der Bildungs- und Arbeitsmarktdaten sowie der Sozialdaten</p> <p>Analyse und Prüfung der Optionen und Prioritäten bei der Humankapitalentwicklung im Kontext spezifischer politischer Probleme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ermittlung von Problemen bezüglich des Humankapitals, die einer politischen Strategie bedürfen - Vorlage bzw. Analyse von Belegen für Probleme - Ermittlung alternativer, für das jeweilige Land geeigneter Vorgehensweisen zur Behebung der Probleme - Ermittlung und Vereinbarung von Kriterien für die Auswahl von Konzepten zur Problembehandlung - Ermittlung der aus den Konzepten resultierenden Ergebnisse sowie Abwägungen im Zusammenhang mit verschiedenen Konzepten Durchführungsbewertung - Prüfung des Fortschritts bei der Durchführung von Reformen
	Nachbarschaftsregion	4	4	4	4	
	Zentralasien	2	2	2	2	
Gesamt 1		10	10	10	10	

⁵¹ KOM(2007) 443 endgültig, Anhang 8.1 Ziele des Vorschlags und Finanzbedarf.

Art des Ergebnisses	Region	2010	2011	2012	2013	Beispiele für spezifische Ergebnisse
Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten	Heranführungsregion	33	30	30	30	Peer Learning Peer Reviews Schulungsseminare - Schulung zu bestimmten Methodiken oder Themen im Zusammenhang mit der Kompetenzentwicklung von Einrichtungen, Gruppen von Einrichtungen, Interessengruppen oder Einzelpersonen Maßnahmenbezogene Forschungsprojekte - auf einen konkreten Bereich oder ein konkretes Problem ausgerichtet oder auf Systemebene Fallstudien Ausarbeitung von Beispielen für Politiken und ihre Umsetzung in einschlägigen Bereichen der Humankapitalentwicklung – in der Regel mit Veröffentlichungen Fokusgruppen - für eine kurze Dauer eingerichtete Gruppen für Diskussionen zu einem bestimmten Thema – führt üblicherweise zu einem Bericht, der Einsicht in ein Problem vermitteln soll, das in eine politische Reaktion oder Maßnahme einbezogen werden kann Thematische Gruppen - Einrichtung von Gruppen in einzelnen Ländern oder auf Mehrländer- oder regionaler Ebene – unter Umständen unterstützt durch internationale Sachverständige oder verknüpft mit Unterstützungsprojekten für die Behandlung bestimmter Fachthemen, z. B. Lehrerausbildung, Statistiken oder Arbeitsmarkt Strukturierter Dialog mit Interessengruppen in Partnerländern - Einrichtung von Gruppen in einzelnen Ländern, um ein Thema oder Problem über einen bestimmten Zeitraum zu verfolgen und so im jeweiligen Land einen geeigneten Ansatz dafür zu finden – unter Umständen unterstützt durch internationale Sachverständige oder verknüpft mit Unterstützungsprojekten, um die Ausarbeitung oder Umsetzung eines politischen Themas zu realisieren Fortbildungsnetzwerke - Verbindung von Gruppen von Einzelpersonen und Interessengruppen, die an ETF-Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten mitgewirkt haben, sowie Pflege der Verbindungen zwischen ihnen durch die Verbreitung von Informationen und durch Sitzungen
	Nachbarschaftsregion	41	37	37	37	
	Zentralasien	19	17	17	17	
Gesamt 2		93	84	84	84	

Art des Ergebnisses	Region	2010	2011	2012	2013	Beispiele für spezifische Ergebnisse
Unterstützung des Programmzyklus	Heranführungsregion	9	8	8	8	<p>Beiträge für die Entwicklung von Sektorprogrammen sowie zum Projektmanagementzyklus der Kommission, z. B. Ermittlung, Überwachung und Bewertung von Projekten</p> <ul style="list-style-type: none"> - SWAp-Unterstützung und -Vorbereitungen - Projektidentifizierung - Logical-Framework-Analysen <p>Aktivitäten zur Förderung der Zusammenarbeit unter den Partnerländern oder Gebern oder zwischen Partnerländern und Gebern</p>
	Nachbarschaftsregion	11	10	10	10	
	Zentralasien	5	4	4	4	
Gesamt 3		25	22	22	22	

Informationsverbreitung und Vernetzung	Heranführungsregion	8	7	7	7	<p>Studienreisen Regionaltreffen Gebertreffen Veröffentlichungen, Konferenzen, Erarbeitung und Verbreitung audiovisueller Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen für den Aufbau sozialer Netzwerke zur Gründung von Interessengemeinschaften, z. B. über das Internet – wie Facebook, You Tube oder ähnliches, Wikipedia - Zusammenarbeit mit einschlägigen internationalen Einrichtungen - Konferenzen - internationale Arbeitsgruppen - Veröffentlichungen - Entwicklung audiovisueller Inhalte sowie deren Verbreitung über das Internet - Workshops - auf nationaler oder regionaler Ebene, die sich einem bestimmten Thema widmen
	Nachbarschaftsregion	8	7	7	7	
	Zentralasien	4	4	4	4	
Gesamt 4		20	18	18	18	

Art des Ergebnisses	Region	2010	2011	2012	2013	Beispiele für spezifische Ergebnisse
Innovation und Lernen		10	10	10	10	Projekte im Rahmen des Programms für Innovation und Lernen (ILP) Wissensgemeinschaften (Communities of Practice)
Gesamt 5		10	10	10	10	
INSGESAMT		158	144	144	144	

Anhang 2: Geschätzte Ergebnisse nach Region, Kernthema und Hauptaufgabe

2010-2013		Zeitraum	Kern-thema	Hauptaufgaben			
Strategische Prioritäten				Über-prüfung der Politiken	Aufbau von Kapazi-täten	Programm der Kommission	Informationsver-breitung und Vernetzung
Überregional							Gesamt
Bericht über Politiken	2010, 2012	1	2	30			32
Gleichstellung und soziale Eingliederung	2010	1	1	1		1	3
Qualitätsmanagement	2010	1	1	3		3	7
Erziehung zu unternehmerischer Initiative	2011	3		3		3	6
Qualifikationsrahmen und -system	2011	1	1	4	3	4	12
Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Unternehmen	2012	3	1	5	3	4	13
Faktengestützte Politikgestaltung	2013	1	1	3	3	3	10
Gesamt Überregional			7	49	9	18	83
Heranführungsregion							
Erkenntnisse der Länder	2010-2013	1	8	20	8		36
Wechselseitiges Lernen	2010-2013	1		9		8	17
Kapazitäten Humankapitalentwicklung	2011, 2013	1		20			20
Aufnahme von Kapazitäten	2010, 2012	2		20	8		28

Unternehmerische Initiative	2010-2013	3	7	20	8	8	43
Arbeitsverwaltungen	2011-2013	2		20	8		28
Regionale Zusammenarbeit	2010-2013	1			1	6	7
Gesamt Heranführungsregion			15	109	33	22	179
Nachbarschaftsregion							
Neue Führung	2010-2012	1	3	20			23
Anpassung der Berufsbildung an lebenslanges Lernen	2011-2013	1, 2		20	10	8	38
Mobilität von Arbeitskräften	2010-2012	2	3	20			23
Arbeitsmarkt und Qualifikationen	2011, 2013	2	3	20	10		33
EU-Politik	2010, 2012	1		20		8	28
Informationen für den Dialog über Humankapital- entwicklung	2011, 2013	1, 2, 3	3	12	9	8	32
Relevanz	2010-2013	1, 2, 3		20	9		29
Gesamt Nachbarschaftsregion			12	132	38	24	206
Zentralasien							
Aufbau von Kapazitäten für lebenslanges Lernen	2010-2013	1		11	3	2	16
Erkenntnisse bezüglich Berufsbildung	2011-2013	1	3	11	3	2	19
Aufbau von Beschäftigungskapazitäten	2010-2012	2	3	11		2	16
Zusammenarbeit mit Unternehmen	2010-2013	3		11	3	2	16
Verbreitung der EU-Politiken	2011, 2013	1		11	2	2	15

Gesamt Zentralasien			6	55	11	10	82
Programm für Innovation und Lernen (ILP)							
Projekte	2010-2013	1, 2, 3				16	
Gemeinschaften	2010-2013	1, 2, 4				24	
Gesamt ILP						40	
Insgesamt			80	345	91	74	590

Anhang 3: Mittelfristige Perspektive – tätigkeitsbezogene Budgetierung (ABB) nach Hauptaufgabe, Titel des Haushaltspans und Region

	Heranführungsregion				Nachbarschaftsregion				Zentralasien				ILP				SUMME
2010-2013	T1	T2	T3	Summe	T1	T2	T3	Summe	T1	T2	T3	Summe	T1	T2	T3	Summe	
Input für die sektorbezogene Arbeit der Kommission (Programmplanung und Projektzyklus)	7 269	829	2 845	10 942	7 269	829	2 845	10 942	3 355	383	1 313	5 050	4 473	510	1 751	6 734	33 669
Unterstützung beim Aufbau von Kapazitäten in den Partnerländern	4 105	468	1 607	6 179	4 105	468	1 607	6 179	1 894	216	741	2 852	2 526	288	989	3 803	19 013
Politische Analysen	3 420	390	1 339	5 149	3 420	390	1 339	5 149	1 579	180	618	2 377	2 105	240	824	3 169	15 844
Informationsverbreitung und Vernetzung	2 309	263	904	3 476	2 309	263	904	3 476	1 066	122	417	1 604	1 421	162	556	2 139	10 695
Summe	17 102	1 950	6 694	25 747	17 102	1 950	6 694	25 747	7 893	900	3 090	11 883	10 525	1 200	4 119	15 844	79 220

Betrag in 1 000 EUR

Anhang 4: Mittelfristige Perspektive – tätigkeitsbezogene Budgetierung (ABB) und Personal

Mittelfristige Perspektive – ABB nach Region und Thema

	IPA	ENPI	DCI	ILP	Summe
Thema A	18 797 966	13 292 847	7 116 373	9 801 797	49 008 983
Thema B	2 685 424	6 579 288	2 416 881	4 833 763	16 515 356
Thema C	4 296 678	5 907 932	2 282 610	1 208 441	13 695 661
Summe	25 780 068	25 780 068	11 815 864	15 844 000	79 220 000

Mittelfristige Perspektive – ABB nach Region und Titel

	Titel 1	Titel 2	Titel 3	Summe	
IPA	17 102 410	1 950 000	6 694 090	25 746 500	33 %
ENPI	17 102 410	1 950 000	6 694 090	25 746 500	33 %
DCI	7 893 420	900 000	3 089 580	11 883 000	15 %
ILP	10 524 560	1 200 000	4 119 440	15 844 000	20 %
Summe	52 622 800	6 000 000	20 597 200	79 220 000	

Mittelfristige Perspektive – ABB nach Thema und Titel

	Titel 1	Titel 2	Titel 3	Summe	
Thema A	32 554 783	3 711 864	12 742 336	49 008 983	62 %
Thema B	10 970 516	1 250 847	4 293 993	16 515 356	21 %
Thema C	9 097 501	1 037 288	3 560 872	13 695 661	17 %
Summe	52 622 800	6 000 000	20 597 200	79 220 000	

Personal (Vollzeitäquivalent (VZÄ)) nach Region

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Gesamt VZÄ
IPA	22,1	10	10,5	39,5	41,7
ENPI	22,1				41,7
DCI	10,1				19,1
ILP	13,6				25,6
Gesamt	68	10	10,5	39,5	128

Personal (Vollzeitäquivalent (VZÄ)) nach Thema

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Gesamt VZÄ
Thema A	42,1	10	10,5	39,5	79,2
Thema B	14,2				26,7
Thema C	11,8				22,1
Gesamt	68	10	10,5	39,5	128

Personal nach Region und Thema

	IPA	ENPI	DCI	ILP	Gesamt
Thema A	30,4	21,5	11,5	15,8	79,2
Thema B	4,3	10,6	3,9	7,8	26,7
Thema C	6,9	9,5	3,7	2,0	22,1
Gesamt	41,7	41,7	19,1	25,6	128

Anhang 5:
Organigramm



