

# **MITTELFRISTIGE PERSPEKTIVE DER ETF 2014-2017**





# Inhalt

Zusammenfassung.....	5
TEIL I: EINLEITUNG .....	11
1    Hintergrund.....	11
2    Politischer Hintergrund .....	15
3    Auftrag, Vision, Mission und Grundsätze für die Tätigkeit der ETF .....	24
TEIL II: Strategie und strategische Ziele der ETF .....	29
1    Kontext: ETF-Strategie 2014-2020 .....	29
2    Strategische Ziele 2014-2017 .....	29
3    Kernelemente zur Umsetzung der strategischen Ziele für den Zeitraum 2014-2017 .....	30
4    Annahmen .....	31
TEIL III: WICHTIGSTE MASSNAHMEN .....	33
1    Faktengestützte Politikanalyse.....	33
2    Thematische Entwicklungen.....	38
3    Geografische Ausbreitung.....	52
4.    Wissensmanagement.....	80
TEIL IV: Governance, Management, Ressourcen und Kommunikation .....	81
1    Governance .....	81
2    Beziehungen zu den Interessengruppen .....	82
3    Management.....	83
4    Ressourcen .....	87
5    Kommunikation.....	88
ANNEXES .....	91



# ETF MITTELFRISTIGE PERSPEKTIVE 2014-17

## ZUSAMMENFASSUNG

### Mandat und Aufgaben

Die Europäische Stiftung für Berufsbildung ist eine dezentrale Agentur der Europäischen Union. Ihr Ziel ist es, im Kontext der Außenpolitik der EU einen Beitrag zur Verbesserung der Humankapitalentwicklung in ihren Partnerländern zu leisten. Der Begriff „Humankapitalentwicklung“ bezeichnet alle Beiträge zur lebenslangen Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen des Einzelnen durch Verbesserung der Systeme der beruflichen Bildung und Ausbildung.

### EU-Politik

Die Zusammenarbeit der ETF mit ihren Partnerländern ist geprägt von den außenpolitischen Strategien der EU und den internen Ansätzen im Bereich der Berufsbildung unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens. Die internen Ansätze der EU im Bereich Ausbildung und Qualifizierung sowie deren externe Dimension geben den Partnerländern Impulse für die Gestaltung der künftigen Entwicklung ihrer Berufsbildungssysteme. Die in dieser mittelfristigen Perspektive dargestellten Initiativen zeigen, wie die EU die globale Agenda im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens mitgestaltet und die internationale Dimension der europäischen Politik fördert. Sie verdeutlicht, dass die Entwicklung von Humankapital und Qualifikationen zu einem Querschnittsthema sowohl der innen- als auch der außenpolitischen Strategien der EU wird.

### Strategische Ziele

Bei der mittelfristigen Perspektive der ETF 2014-17 handelt es sich um das **mehrfährige** Arbeitsprogramm, das dazu beiträgt, die **Ziele der ETF und die bis 2020 erwarteten Auswirkungen** im Hinblick auf eine wirksamere Politikgestaltung im Bereich der Berufsbildung mit einer besseren Governance, einer höheren Beschäftigungsfähigkeit und einem stärkeren sozialen und territorialen Zusammenhalt zu erreichen.

ZIELE 2014-20	STRATEGISCHE ZIELE 2014-17
Ziel 1 : Faktengestützte Politikgestaltung: Unterstützung der Erkenntnisse und der Kapazitäten der Partnerländer auf allen Stufen des Politikzyklus im Bereich der Berufsbildung, um Innovation und nachhaltige Entwicklung anzukurbeln	Strategisches Ziel 1: Stärkung der faktengestützten Politikanalyse im Bereich der Berufsbildung
Ziel 2: Unterstützung der EU-Politik: Unterstützung der externen Dimension der EU-Politik im Bereich der Humankapitalentwicklung	Strategisches Ziel 2: Modernisierung der Berufsbildungssysteme unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens Strategisches Ziel 3: Erhöhung der Relevanz des Berufsbildungsangebots in Bezug auf den Arbeitsmarkt und den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt
Ziel 3: Partnerschaft und Kommunikation Ziel 4: Organisationsentwicklung	Bei den Zielen 3 und 4 handelt es sich um zentrale horizontale Grundsätze, die allen ETF-Aktivitäten zugrundeliegen

Das erste strategische Ziel umfasst die Arbeit der ETF in ihren Partnerländern im Bereich der allgemeinen Politikanalysen des Berufsbildungssystems (die alle zwei Jahre (2014 und 2016) als Teil des Turin-Prozesses durchgeführt werden) sowie die Analyse spezifischer Politikbereiche wie z. B. der qualifikationsbezogenen Dimensionen der Bewertungen und Analysen der Regelung für kleine

Unternehmen (Small Business Act) im Bereich Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit sowie der nationalen Qualifikationsrahmen.

Das zweite strategische Ziel befasst sich mit der Berufsbildung unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens und umfasst Arbeiten in zwei thematischen Bereichen: integrative Multilevel-Governance und Qualitätssicherung.

Das dritte strategische Ziel deckt die folgenden thematischen Bereiche ab: Qualifikationen und Qualifikationssysteme, Lernen und Lehren in der Berufsbildung, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit, Qualifikationsdimension von Migration und Mobilität sowie unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten.

## Interventionslogik

Die Maßnahmen 2014-17 wurden anhand der Grundsätze **Fokus, Differenzierung und Wirkungsorientierung** ausgewählt. Die Interventionslogik in den einzelnen Ländern unterscheidet sich je nach den spezifischen politischen Erfordernissen und den internen Kriterien für die **Priorisierung bei der Verteilung der** - finanziellen und personellen - **Ressourcen**, d. h. nach:

1. der strategischen Bedeutung der Humankapitalentwicklung in der EU-Unterstützung;
2. der Bereitschaft und dem Willen des Landes, mit der EU/ETF zusammenzuarbeiten;
3. den voraussichtlichen Auswirkungen/dem Mehrwert von Maßnahmen der ETF und
4. der Nachhaltigkeit der Maßnahme.

Im Rahmen dieser mittelfristigen Perspektive sind die Maßnahmen der ETF in den Ländern mehrjährig angelegt, um die mittel- und langfristigen Perspektiven der politischen Strategien im Bereich der Berufsbildung zu unterstützen.

## Wichtigste Maßnahmen 2014-17, nach Regionen

### Südosteuropa und Türkei:

#### Herausforderungen

Der politische Wille zur Umsetzung von Reformen mit dem Ziel der Entwicklung beschäftigungsrelevanter Kompetenzen ist oft zu schwach, und die Leistung der Länder liegt unter dem EU-Durchschnitt und den Benchmarks für 2020. Die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung müssen jedoch besser an den neuen Qualifikationsbedarf des Arbeitsmarkts angepasst werden, der gekennzeichnet ist von der Tendenz zu mehr höher qualifizierten Arbeitsplätzen und dem potenziellen Überangebot an Personen mit hohen Qualifikationen im Jahr 2020.

#### Aktivitäten

Faktengestützte Politikanalysen in allen Ländern (Turin- und Brügge-Prozess 2014 und 2016) und Bewertungen des „Small Business Act“; Maßnahmen auf Länderebene zur Modernisierung der Berufsbildungssysteme; Unterstützung der Umsetzung und Überwachung des Kompetenzen-Fahrplans 2020 durch das Projekt FRAME<sup>1</sup> sowie fortgesetzte Unterstützung der Mitglieder der Gremien DGVT/BAB (Kandidatenländer) mit Umsetzung der Brügge-Agenda als Teil ihrer Berufsbildungsreformen.

---

<sup>1</sup> FRAME und GEMM sind zusätzliche Projekte, welche die mit Zuschüssen der ETF finanzierte Arbeit ergänzen, aber mit zusätzlichen zweckgebundenen Mitteln finanziert werden (Titel 4).

### **Erwartete Ergebnisse**

(i) Umfassendere Konzepte der Strategieplanung und Follow-up-Kapazitäten im Bereich der Berufsbildung; (ii) Qualitätsverbesserung in der Berufsbildung und (iii) stärkere Verbindungen zwischen der Arbeitswelt und der Aus- und Weiterbildung im Kontext des lebenslangen Lernens.

### **Südlicher und östlicher Mittelmeerraum:**

#### **Herausforderungen**

Zwischen den mit der Berufsbildung befassten staatlichen Stellen bedarf es einer stärkeren Rationalisierung und Koordinierung, die zu einer neuen Konzeption des institutionellen Rahmens führt und durch die eine höhere Qualität des Berufsbildungsangebots und eine Verbesserung seiner Relevanz für den Arbeitsmarkt sowie eine Diversifizierung des Berufsbildungsangebots erreicht wird, die es attraktiver macht und dem Bedarf verschiedener Zielgruppen, d. h. insbesondere von Frauen und jungen Menschen entspricht.

#### **Aktivitäten**

Faktengestützte Politikanalysen in allen Ländern (Turin-Prozess 2014 und 2016) und Bewertungen des „Small Business Act“; Maßnahmen auf Länderebene zur Modernisierung der Berufsbildungssysteme; Qualifikationen und Mobilität; Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen und Frauen; unternehmerisches Lernen und Qualifikationen für Kleinunternehmen und KMU sowie „Governance for Employability“ (Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum, Projekt GEMM).

### **Erwartete Ergebnisse**

(i) Verbesserung des regionalen politischen Dialogs und des Verständnisses der Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen sowie des unternehmerischen Lernens; (ii) Entwicklung und Erprobung neuer Konzepte und Methoden für die Umsetzung nationaler Qualifikationsrahmen, unternehmerisches Lernen und integrative Multilevel-Governance sowie Verbesserung der Kapazitäten der Akteure; (iii) bessere Nutzung der vorhandenen Erkenntnisse zur Unterstützung der Konzeption nationaler Strategien.

### **Osteuropa:**

#### **Herausforderungen**

Erforderlich sind Reformen der Berufsbildung einschließlich der nationalen Qualifikationsrahmen, die Nutzung von Arbeitsmarktinformationen; Qualitätssicherung und Kooperation von Schulen und Unternehmen.

#### **Aktivitäten**

Faktengestützte Politikanalysen in allen Ländern (Turin-Prozess 2014 und 2016) und Bewertungen des „Small Business Act“; Maßnahmen auf Länderebene zur Modernisierung der Berufsbildungssysteme, einschließlich der Validierung nicht formalen und informellen Lernens, sozialer Dialog und Qualifizierung durch sektorale und regionale Ansätze, nationale Qualifikationsrahmen und Qualifikationsstrategien und -praktiken für kleine und mittlere Unternehmen.

### **Erwartete Ergebnisse**

(i) Stärkerer regionaler Dialog, Verständnis und neue Konzepte und Methoden für die Abstimmung der Qualifikationen auf den Arbeitsmarktbedarf, Qualifikationen für KMU, nationale Qualifikationsrahmen, sektorale Ausschüsse, Qualitätssicherung, Kooperation von Bildungswesen und Wirtschaft, Lernen am Arbeitsplatz und laufbahnorientierte Validierung nicht formalen und informellen Lernens; Berufsbildung und Qualifikation für Migration; Berufsbildungsstrategien; (ii) bessere Nutzung der vorhandenen Erkenntnisse und bessere Kenntnis von EU-Berichterstattung und -Benchmarking.

## Zentralasien:

### Herausforderungen

Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und der jungen Bevölkerung wächst beträchtlich. Die Berufsbildungssysteme werden reformiert, um die Zahl der Schüler in beruflichen Bildungsgängen zu erhöhen.

### Aktivitäten

Analyse der Berufsbildungspolitik (Turin-Prozess), nationale Qualifikationsrahmen, Qualitätssicherung und Lehrerbildung. Governance in der Berufsbildung und Schulentwicklung.

### Erwartete Ergebnisse

(i) Ausbau der Kapazitäten zur Entwicklung und Einbindung einer faktengestützten Politikgestaltung und -umsetzung; (ii) Verbesserung der Qualität, Relevanz und Integrativität der Berufsbildungssysteme für den Arbeitsmarkt und (iii) auf regionaler Ebene verbessertes gegenseitiges Verständnis der politischen Strategien und der gemeinsamen politischen Erfahrung und Praxis.

## Ressourcen

Der organisatorische Kontext für den Zeitraum 2014-17 wird durch (real) gleichbleibende finanzielle Ressourcen und geringere Humanressourcen gekennzeichnet sein.

(Millionen €)	2014	2015	2016	2017	Summe 2014-17
ETF-Zuschuss Titel 1 & 2	15,161	16,142	16,423	16,697	64,423
ETF-Zuschuss Titel 3	4,983	4,965	5,107	5,263	20,318
<b>Summe</b>	<b>20,144</b>	<b>21,107</b>	<b>21,530</b>	<b>21,960</b>	<b>84,741</b>

Stellen	2014	2015	2016	2017
Bedienstete auf Zeit	94	94	93	92
Vertragsbedienstete	39	40	40	40
Örtliche Bedienstete	2	2	2	2
Abgeordnete nationale Sachverständige	0	0	0	0
<b>insgesamt</b>	<b>135</b>	<b>136</b>	<b>135</b>	<b>134</b>

Gleichzeitig werden die Erwartungen an die ETF in Bezug auf die Ergebnisse und die **Einhaltung der Rechenschaftsstandards** und der Kontrolle steigen.

In diesem Zusammenhang muss die ETF als Organisation **effektiver und effizienter** werden und unter den Interessengruppen ihren Ruf, das **Vertrauen** und die Anerkennung als **führendes Kompetenzzentrum für Humankapitalentwicklung** und als solide geführte Organisation verbessern, die öffentliche Mittel transparent nutzt, um messbare Ergebnisse zu erzielen.

Gemäß der Gründungsverordnung der ETF (Artikel 16 Absatz 5) wird der Haushaltsplan der Stiftung vom Vorstand festgestellt. Er wird endgültig, nachdem die endgültige Bewilligung des



Gesamthaushaltsplans der Europäischen Union erfolgt ist. Erforderlichenfalls wird er entsprechend angepasst.

## Mehrwert

Die Maßnahmen der ETF erfolgen hauptsächlich auf System- und Politikebene und nur begrenzt auf der Ebene der Operationalisierung gemeinsam vereinbarter politischer Maßnahmen mit Schwerpunkt auf deren Überwachung. Anders als andere Geber bringt die ETF keine nennenswerten finanziellen Mittel in das jeweilige Land, vielmehr unterstützt sie die EU-Außenpolitik einschließlich der Entwicklungshilfe auf dem Gebiet der Humankapitalentwicklung. Dies umfasst u. a. Fachwissen im Hinblick auf die Anpassung europäischer Konzepte der Humankapitalentwicklung an den Kontext der Partnerländer und die Unterstützung selbst entwickelter Lösungen.



# MITTELFRISTIGE PERSPEKTIVE DER ETF 2014-2017

## TEIL I: EINLEITUNG

### 1 Hintergrund

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

Die ETF erbringt Dienstleistungen für ein breites Spektrum von Interessengruppen, deren gemeinsames Interesse in dem Beitrag besteht, den die Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen für die Entwicklung des Humankapitals der Partnerländer leisten kann. Außerdem unterstützt die ETF die externe Dimension der EU-Innenpolitik.

Auf EU-Ebene arbeitet die ETF mit den europäischen Organen zusammen; die wichtigsten Akteure sind dabei in erster Linie die Europäische Kommission (d. h. die zuständige Generaldirektion GD EAC), das Europäische Parlament und der Europäische Rat. Weitere wichtige Partner sind der Europäische Auswärtige Dienst (EAD) und die EU-Delegationen. Die ETF arbeitet ferner mit dem Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss, dem Ausschuss der Regionen, EU-Agenturen wie dem Cedefop und Eurofound, europäischen Sozialpartnerorganisationen, Business Europe, dem Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB), der Europäischen Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME) sowie dem Europäischen Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft (CEEP) zusammen.

In den Partnerländern zählen staatliche Einrichtungen, die Wirtschaft, die Sozialpartner und andere zivilgesellschaftliche Organisationen zu den Kooperationspartnern der ETF. Auf internationaler Ebene 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 bei kurzfristigen sowie langfristigen Initiativen Unterstützung bietet. Die ETF leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Berufsbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens, um die Belebung der Konjunktur und des Wachstums zu unterstützen und die sozialen Auswirkungen der Krise zu minimieren. Mittel hierzu sind die Entwicklung neuer Kompetenzen, die zur Förderung der Produktivität und Beschäftigung notwendig sind, und die Stärkung des wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalts. Partnerländer wie Island, Israel, Kasachstan, Russland und die Türkei, die von der Krise weniger stark betroffen sind, wird die ETF bei der Modernisierung ihrer Berufsbildungssysteme unterstützen und ihnen dabei helfen, die Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen zu verbessern.

Im Jahr 2008 wurde eine Neufassung der ETF-Gründungsverordnung verabschiedet.<sup>2</sup> Die im Jahr 2012 fertiggestellte externe Evaluierung enthielt keine Empfehlung zur Änderung des Auftrags

---

<sup>2</sup> Verordnung (EG) Nr. 1339/2008 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 2008 zur Errichtung der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (Neufassung) (ABl. L 354 vom 31.12.2008, S. 82).

der ETF für die kommenden Jahre.<sup>3</sup> Demzufolge bleiben das Ziel und der Wirkungsbereich der ETF sowie ihre thematischen Aufgabenbereiche und Funktionen [Teil II] in den nächsten vier Jahren ebenso unverändert wie die Vision, die Mission und die Grundsätze für die Tätigkeit der ETF. Die vorliegende Mittelfristige Perspektive (MTP) baut auf den Erfolgen und verbleibenden Herausforderungen der vorherigen Mittelfristigen Perspektive 2010-2013 unter Anwendung eines zweckdienlichen Ansatzes zum Erreichen der strategischen Ziele der Strategie „Europa 2020“ auf.

Der Auftrag der ETF bleibt unverändert, der Politikbereich der Berufsbildung sowie die Entwicklung von Kompetenzen gewinnen jedoch auf der internationalen Agenda und in den Entwicklungsstrategien der Partnerländer immer mehr an Bedeutung [Abschnitt I.2]. Im Laufe der letzten vier Jahre konnten einige Partnerländer nicht zuletzt dank der Unterstützung der ETF erfolgreich strategische Ziele festlegen und Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele umsetzen. In anderen Ländern sind diesbezügliche Fortschritte jedoch eher verhalten und die Wirkung entsprechender politischer Maßnahmen begrenzt. In wieder anderen Ländern sind Entwicklungen eher ad hoc und vereinzelt zu beobachten, und es besteht die Notwendigkeit, langfristig angelegte und umfassende sowie koordinierte Maßnahmen zu erarbeiten.

Dies deutet darauf hin, dass die ETF den vielfältigen Herausforderungen der einzelnen Länder durch speziell definierte Maßnahmen im Rahmen ihres Auftrags begegnen muss. Dabei müssen folgende Aspekte im Vordergrund stehen:

1. **Differenzierung:** Die Situation ist von Land zu Land verschieden, und die ETF muss das ihren Maßnahmen zugrunde liegende Konzept entsprechend anpassen. In Ländern, in denen die politischen Entwicklungen und institutionellen Kapazitäten bereits weiter fortgeschritten sind, ist eine stärkere Fokussierung und Spezialisierung der Politikanalyse und Beratung sowie des Aufbaus von Kapazitäten erforderlich [Abschnitt I.2 und Teil III]. Das Fachwissen der ETF, das in den letzten Jahren konsolidiert wurde, muss im Einvernehmen mit den Ländern und den EU-Organen strategischer vermittelt werden. In den Ländern, in denen weniger Fortschritte erzielt wurden, muss die ETF neue Bedingungen zur Förderung von Fortschritten in der Berufsbildung schaffen. Die Differenzierung bezieht sich sowohl auf die Priorität, die den einzelnen Ländern eingeräumt wird, als auch auf die jeweilige Maßnahme der ETF. Die Arbeit der ETF in den Ländern wird anhand von Prioritäten bestimmt, die vom nationalen Kontext und den nationalen Bedürfnissen, dem Stand der politischen Entwicklung, dem Fortschritt bei der Umsetzung sowie Gelegenheiten zur Vernetzung und zum Aufbau von Partnerschaften abhängen. Folglich wird sich die ETF auf eine ausgewählte Anzahl von Politikbereichen konzentrieren, von denen ein zusätzlicher Nutzen und bessere Wirksamkeit erwartet werden.
2. **Wirkungsorientierte Maßnahmen:** In den kommenden Jahren muss sich der im neugefassten Auftrag der ETF hervorgehobene politikorientierte Ansatz nicht nur auf die Formulierung einer politischen Strategie konzentrieren, sondern auch auf die anderen Phasen des Politikgestaltungszyklus. Dabei ist verstärkt die Durchführung, Überwachung und Bewertung politischer Strategie zu fördern. In diesem Zusammenhang wird die ETF mehrjährige Maßnahmen anstreben, mit denen langfristig angelegte politische Strategien zur Förderung des Strukturwandels in den Ländern als eine der Bedingungen für bessere Wirksamkeit unterstützt werden. Eine solche langfristige Entwicklung verbessert die

---

<sup>3</sup> Siehe Public Policy and Management Institute (PPMI) (2012): „External Evaluation of the European Training Foundation, a European Union Agency: 2006-2010“ (Externe Evaluierung der Europäischen Stiftung für Berufsbildung als eine Agentur der Europäischen Union: 2006-2010), Dienstleistungsvertrag Nr. EAC-2011-0140, vergeben an das PPMI von der GD EAC der Europäischen Kommission am 30. März 2011; Abschlussbericht, Februar 2012 (<http://bit.ly/zZo5cl>). Gemäß Artikel 21 der ETF-Gründungsverordnung (Verordnung (EG) Nr. 1339/2008 (Neufassung)) ist die nächste Evaluierung für den Zeitraum 2015-2016 vorgesehen.

Kommunikation zwischen der ETF und Interessengruppen, vertieft das Wissen, fördert den Informationsaustausch und schafft die Bedingungen für eine iterative Entwicklung spezifischer Strategien im Laufe der Zeit [Teil III].<sup>4</sup> Die Erweiterung des Spektrums von Interessengruppen um den privaten Sektor, Sozialpartner und Organisationen der Zivilgesellschaft, z. B. NRO, die sich mit Beschäftigung und Unternehmertum von jungen Menschen und Frauen befassen, sowie politische Führungskräfte aus Exekutive und Legislative wird für eine ausgewogene Vertretung der verschiedenen Interessen auf allen Verwaltungsebenen sorgen und eine solide Basis für eine gemeinsame und koordinierte Entwicklung nachhaltiger und ergebnisorientierter politischer Lösungen schaffen. Ein differenzierter Ansatz auf Grundlage der Prioritäten in Bezug auf die Länder wird dafür sorgen, dass die Wirkung der Arbeit der ETF in verschiedenen Ländern unterschiedlich ausfällt. In den Ländern, denen die EU-Organe hohe Priorität einräumen, wird diese Wirkung zum Ende der ETF-Strategie bis 2020 erzielt werden; dabei sind Zwischenergebnisse auf Grundlage von Jahreszielsetzungen für das Jahr 2017 vorgesehen. In anderen Ländern wird der Schwerpunkt auf der Erbringung eines zusätzlichen Nutzens liegen. Wieder andere Länder werden sich in erster Linie an Tätigkeiten zur Informationsverbreitung beteiligen oder erhalten keine Unterstützung der ETF.

3. **Zusammenarbeit mit anderen Gebern:** Im Vergleich zur Situation im Jahr 2010 haben mittlerweile weitere internationale Akteure verstärkt Interesse an einer Zusammenarbeit mit den ETF-Partnerländern im Bereich der Berufsbildung und der Entwicklung von Kompetenzen. Der Beitrag der ETF in den letzten Jahren zum interinstitutionellen Netz für Berufsbildung, dem Rahmen für Maßnahmen bezüglich der Zusammenarbeit mit Interessengruppen und dem Austausch von Informationen zwischen Gebern auf Landesebene wird erweitert und zu verstärkter Komplementarität, mehr Synergien und zusätzlichem Nutzen beitragen [Teil III und IV]. Darüber hinaus haben verschiedene internationale Akteure die Arbeit der ETF auf dem Gebiet der ganzheitlichen Analyse der Berufsbildungspolitik als Grundlage für ihre Maßnahmen erkannt. Die ETF ist und bleibt der weltweite Vorreiter im Bereich der tiefgreifenden, ganzheitlichen Analyse der Berufsbildungspolitik und der damit einhergehenden Unterstützung für die Politikgestaltung.
4. **Unterstützung für die EU-Entwicklungszusammenarbeit:** Durch Analysen der Berufsbildungspolitik und die Erleichterung der Politikgestaltung wird die ETF einen zusätzlichen Nutzen im Bereich der EU-Entwicklungszusammenarbeit erbringen, wobei die EU „neben ihrer Rolle als Geber [...] über einen anerkannten Mehrwert bei der strategischen Politikformulierung, der Förderung von bester Praxis in der Entwicklungszusammenarbeit, bei der Erleichterung von Koordinierung und Harmonisierung [...] und im Bereich der externen Dimension interner Gemeinschaftspolitiken“ verfügt.<sup>5</sup> Der von der ETF erbrachte zusätzliche Nutzen steht insbesondere mit der verbesserten Zusammenarbeit in der EU im Bereich der Berufsbildung in Verbindung. Diese Komplementarität mit der EU-Außenpolitik und Instrument ist ein wichtiger Weg, um nachhaltig die Arbeit der ETF und um größeren Einfluss in den Partnerländern zu erreichen.

In diesem Zusammenhang wird der zusätzliche Nutzen, den die ETF bietet, auch weiterhin auf dem einzigartigen Kompetenzspektrum der Stiftung gründen: unabhängiges und nicht kommerzielles Fachwissen im Bereich der Humankapitalentwicklung, gepaart mit den entsprechenden Verbindungen zur Beschäftigung. Dies bildet die Grundlage für langfristige Partnerschaften und gegenseitiges Vertrauen unter Anwendung eines Ansatzes zum Erlernen politischen Handelns. Die Maßnahmen der ETF beschränken sich in erster Linie auf System- und Politikebene mit eingeschränkten Arbeiten an

<sup>4</sup> Siehe PPMI (2012): <http://bit.ly/zZo5cL>.

<sup>5</sup> EU-Verhaltenskodex im Hinblick auf die Arbeitsteilung im Bereich der Entwicklungspolitik, KOM(2007) 72 endgültig.

der Umsetzung gemeinsam beschlossener politischer Maßnahmen. Im Gegensatz zur Rolle anderer Geber fördert die ETF die Länder nicht durch erhebliche finanzielle Mittel, sondern unterstützt die Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen, einschließlich Entwicklungshilfe im Bereich der Humankapitalentwicklung. Dies beinhaltet auch das Fachwissen, wie die für die EU entwickelten Konzepte für die Humankapitalentwicklung an die Gegebenheiten in den Partnerländern angepasst und die Entwicklung eigener Lösungen unterstützt werden können.<sup>6</sup>

Die vorliegende Mittelfristige Perspektive unterstützt das Ziel, die Effizienz und Rechenschaftspflicht von EU-Agenturen gemäß dem Fahrplan der Kommission über die Folgemaßnahmen zum gemeinsamen Ansatz für die dezentralen Agenturen der EU zu verbessern.<sup>7</sup>

Effizienz und Rechenschaftspflicht sollen wie folgt erreicht und dokumentiert werden:

- Ergebnisse: Planung und Organisation von Tätigkeiten mit Schwerpunkt auf den in jeder Region zu erreichenden Ergebnissen (in der Wertschöpfungskette der Ergebnisse nehmen die Ergebnisse gegenüber der vorherigen Mittelfristigen Perspektive, in deren Rahmen hauptsächlich organisationsinterne Leistungen erzielt werden sollten, einen höheren Stellenwert ein);
- Relevanz: gestärkt durch bestehende ETF-Systeme und -Werkzeuge, z. B. regelmäßige Konsultation mit Interessengruppen, den Turin-Prozess und Analysen anderer spezifischer Politikbereiche;
- Effizienz: ergebnisorientierte Planung, Umsetzung, Überwachung, Evaluierung und umfassende Anwendung des logischen Rahmenkonzepts von strategischen über jährliche bis hin zu projektbezogenen Plänen;
- Wirksamkeit: Ermittlung der Kosten von Ergebnissen im Zusammenhang mit der tätigkeitsbezogenen Verwaltung und Anwendung wichtiger Leistungsindikatoren;
- Nachhaltigkeit: Ausbau der Teilhabe nationaler Interessengruppen, Förderung des Erlernens politischen Handels durch umfassende Beteiligung und einen ganzheitlichen Ansatz für die Berufsbildung sowie Erreichen organisatorischer Widerstandsfähigkeit zur Bewältigung von Herausforderungen und Unsicherheit;
- Wirkung: regelmäßige Messung und Verwaltung von zusätzlichem Nutzen und Auswirkungen, neben Leistungen und Ergebnissen.

Das Engagement der ETF im Hinblick auf die Erzielung von Wirkungen wird außerdem dadurch unterstützt, dass die strategischen Ziele der Mittelfristigen Perspektive stärker mit den Jahreszielen in den einzelnen Arbeitsprogrammen verknüpft werden. Außerdem werden ihnen Zielsetzungen zugeordnet, die eine wirksame und effiziente Überwachung gestatten.

Die vorliegende Mittelfristige Perspektive ist innerhalb der Ressourcenzuteilung des Vorschlags der Kommission für den mehrjährigen Finanzrahmen definiert. Die erhebliche Senkung der durchschnittlichen Zuteilung von Mitteln pro Land unter Titel 3 von 178 167 EUR im Jahr 2012 auf 158 402 EUR im Jahr 2014 gibt der ETF Anlass, ihren Bedenken bezüglich des Erreichens der erwarteten Wirkung auf Landesebene erneut Ausdruck zu verleihen.

---

<sup>6</sup> Siehe PPMI (2012): <http://bit.ly/zZo5cL>.

<sup>7</sup> <http://bit.ly/14bx37L>.

Sollten die endgültigen Ressourcen und der endgültige Haushaltsplan im Vergleich zu diesen Annahmen geringer ausfallen, könnte die vorliegende Mittelfristige Perspektive wie folgt angepasst werden, um die Wirkung der Maßnahmen der ETF aufrechtzuerhalten:

- Vergabe negativer Prioritäten auf Makroebene (um zu entscheiden, in welchen Ländern im Rahmen der mehrjährigen Perspektive Arbeiten durchgeführt werden sollen);
- Gewährleistung der Koordinierung von ETF-Maßnahmen mit Unterstützung für die EU-Entwicklungszusammenarbeit auf Grundlage der in der vorliegenden Mittelfristigen Perspektive ermittelten politischen Erfordernisse (z. B. wird das FRAME-Projekt Auswirkungen auf die Strategiepapiere der Länder haben, ein ähnlicher Ansatz könnte in anderen Ländern und Regionen verfolgt werden).

## 2 Politischer Hintergrund

### 2.1 Politischer Hintergrund im europäischen Kontext

Die Zusammenarbeit der ETF mit ihren Partnerländern wird durch die Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen und die innenpolitischen Ansätze in Bezug auf die allgemeine und berufliche Bildung sowie die Beschäftigung geprägt.<sup>8</sup> Die innenpolitischen Ansätze der EU im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung sowie deren externe Dimension bieten eine Inspirationsquelle für die Partnerländer, um Überlegungen zur Zukunft ihrer Systeme für die allgemeine und berufliche Bildung anzustellen. Die in diesem Kapitel vorgestellten Initiativen zeigen, wie die EU die weltweite Agenda für die allgemeine und berufliche Bildung mitgestaltet und dabei die internationale Dimension der europäischen Politik fördert. Es wird gezeigt, dass die Entwicklung von Humankapital und Kompetenzen mehr und mehr zu einer Querschnittsfrage der EU-Innen- und -Außenpolitik wird.

#### Berufsbildungspolitik der EU

**Strategie „Europa 2020“ und politisches Umfeld:** Der Beitrag der allgemeinen und beruflichen Bildung zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit zählt zu den wichtigsten Prioritäten der EU in den kommenden zehn Jahren. Die Strategie „Europa 2020“<sup>9</sup> verleiht den thematischen Bereichen „Wachstum und Beschäftigung“ Priorität und setzt den Zeitraum 2010-2020 mit der wirtschaftlichen Gesundung nach der Krise und der zunehmenden Notwendigkeit einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung in Zusammenhang. Die Strategie umfasst drei Kernprioritäten – intelligentes Wachstum, nachhaltiges Wachstum und integratives Wachstum – und wird durch sieben Leitinitiativen ergänzt, die einen Rahmen schaffen, in dem die EU und die nationalen Behörden ihre Bemühungen in Bereichen zur Unterstützung der Prioritäten der Strategie „Europa 2020“ gegenseitig verstärken können, z. B. Innovation, digitale Wirtschaft, Beschäftigung, junge Menschen, Industriepolitik, Armut und Ressourceneffizienz. Zwei der Leitinitiativen sind dabei von besonderer Relevanz: „Jugend in Bewegung“<sup>10</sup> und „Agenda für neue Kompetenzen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten“<sup>11</sup>. Zudem soll mithilfe der im Rahmen der „Europäischen Plattform gegen Armut und soziale Ausgrenzung“<sup>12</sup> (seit 2010) festgelegten Maßnahmen die EU-Zielsetzung erreicht werden, die Zahl der von Armut und sozialer Ausgrenzung betroffenen Menschen bis zum Jahr 2020 um mindestens 20 Millionen zu senken.

---

<sup>8</sup> Anhang 6 beschreibt die politischen Strategien und veranschaulicht ihre Auswirkungen auf die Arbeit der ETF in den Ländern. Darüber hinaus sind die Auswirkungen dieser politischen Strategien auf spezifische Tätigkeiten sowie die geografische und thematische Abdeckung im Arbeitsprogramm beschrieben.

<sup>9</sup> <http://bit.ly/6joOV2>.

<sup>10</sup> <http://bit.ly/bOvTFz>.

<sup>11</sup> <http://bit.ly/hhh3V4>.

<sup>12</sup> <http://bit.ly/u8mdKT>.



Die Strategie „Allgemeine und berufliche Bildung 2020“<sup>13</sup> (2009) stellt einen strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung bis zum Jahr 2020 dar und legt vier strategische Ziele fest:

- Verwirklichung von lebenslangem Lernen und Mobilität;
- Verbesserung der Qualität und Effizienz der allgemeinen und beruflichen Bildung;
- Förderung der Gerechtigkeit, des sozialen Zusammenhalts und des aktiven Bürgersinns;
- Förderung von Innovation und Kreativität – einschließlich unternehmerischer Kompetenz – auf allen Ebenen der allgemeinen und beruflichen Bildung.

Die Transparenz und die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten auf dem Gebiet der Berufsbildung werden durch den **Kopenhagen-Prozess** gefördert, der auch auf die Strategie „Allgemeine und berufliche Bildung 2020“ verweist. Die für Berufsbildung zuständigen Minister, die europäischen Sozialpartner und die Europäische Kommission einigten sich auf einer am 7. Dezember 2010 in Brügge abgehaltenen Sitzung in Form des **Kommunikés von Brügge** auf die gemeinsamen Ziele in der Berufsbildung für den Zeitraum 2011-2020. Im Kommuniké von Brügge ist festgelegt: „Das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) und die Europäische Stiftung für Berufsbildung (ETF) sollten weiterhin im Sinne ihrer jeweilige Mandate die Politikentwicklung und -umsetzung unterstützen, über die Fortschritte mit Blick auf die strategischen Ziele und die kurzfristigen Ziele berichten und konkrete Anhaltspunkte für die Politik im Bereich der beruflichen Bildung liefern.“ Gleichzeitig sollten „der Austausch und die Zusammenarbeit mit potenziellen Bewerberländern, mit von der ETF unterstützten Nachbarländern [...] verstärkt werden“.

Aus dem **Kommuniké** geht ebenfalls hervor, dass eine Liste mit kurzfristigen Zielen für den Zeitraum 2015-2017 erstellt wurde. Der Schwerpunkt der „Überprüfung 2014“ liegt auf der Festlegung kurzfristiger Leistungen sowie in Zukunft auf den strategischen Zielen und dem Fortschritt, den die Mitgliedstaaten und die Kandidatenländer im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise und der hohen Jugendarbeitslosenquote im Zeitraum 2011-2014 erzielt haben. Es ist geplant, weitere Schlussfolgerungen des Rates und ein Kommuniké Anfang 2015 anzunehmen. Die ETF wird zu diesem Prozess beitragen.

Die **Mitteilung der Kommission „Ein neuer Impuls für die europäische Zusammenarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung“**<sup>14</sup> (2010) unterstreicht den Beitrag der Berufsbildung zu den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Effizienz und Gleichheit auf dem Arbeitsmarkt. Dem Dokument zufolge sollte die „EU-Politik im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung [...] Gegenstand eines weitergehenden politischen Dialogs und des Lernens voneinander innerhalb der internationalen Gemeinschaft, einschließlich Drittländern und einschlägigen internationalen Organisationen, sein. Mit den Nachbarländern sollte eine strukturierte Zusammenarbeit aufgebaut werden, die mithilfe der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (ETF) – die ihren Nutzen bei der Unterstützung der Entwicklung von Aus- und Weiterbildungslehrplänen und hochwertigen Lehrmethoden in diesen Ländern unter Beweis gestellt hat – auch auf die Beitrittsländer ausgedehnt werden sollte. Die gemeinsamen europäischen Referenzinstrumente und die politischen Konzepte liefern einen wichtigen Rahmen für die Modernisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildungssysteme in Partnerländern sowie in den Kandidatenländern. Diese Zusammenarbeit kann zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, zur

---

<sup>13</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:DE:PDF>.

<sup>14</sup> <http://bit.ly/dQn5hg>.



regionalen Entwicklung, zu einer besseren legalen Mobilität und zur Bekämpfung der illegalen Einwanderung beitragen.“

Die **Mitteilung „Neue Denkansätze für die Bildung: bessere sozioökonomische Ergebnisse durch Investitionen in Qualifikationen“** (2012) spricht sich für die Förderung von Schlüsselquerschnittskompetenzen in den politischen Strategien für das lebenslange Lernen zur Begünstigung von Beschäftigungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und interkulturellem Dialog aus. Auf EU-Ebene wird ab sofort den folgenden Schwerpunktmaßnahmen Vorrang eingeräumt:

1. Verstärkung der länderspezifischen Ausrichtung sowie Unterstützung der Mitgliedstaaten

Die ETF wird die Zusammenarbeit mit dem Cedefop hinsichtlich des aktuellen Stands der Berufsbildungssysteme in den Kandidatenländern fortsetzen. In Bezug auf die anderen Partnerländer wird die ETF mithilfe des Turin-Prozesses den aktuellen Stand und die Vision der Berufsbildung in den einzelnen Ländern ermitteln und die Fortschritte beim Erreichen der gewünschten Ergebnisse beurteilen.

2. Vorantreiben der Verbesserungen beim Lernen am Arbeitsplatz, insbesondere durch Einrichtung einer Ausbildungsallianz auf EU-Ebene

Die Europäische Ausbildungsallianz und insbesondere der geplante Qualitätsrahmen für Praktika bündeln die Bemühungen von EU-Mitgliedstaaten, Sozialpartnern, Unternehmen, anderen relevanten Akteuren und der Europäischen Kommission, hochwertige, als Praktika angelegte Ausbildungsmöglichkeiten und Exzellenz beim Lernen am Arbeitsplatz zu entwickeln. Der ETF kommt dabei die Schlüsselrolle zu, in den Partnerländern auf die Grundsätze der Allianz aufmerksam zu machen.

3. Schaffung eines Europäischen Raums der Kompetenzen und Qualifikationen

Mit dem Europäischen Raum der Kompetenzen und Qualifikationen soll eine stärkere Konvergenz zwischen den europäischen Transparenz- und Anerkennungsinstrumenten gefördert werden, um eine problemlose grenzüberschreitende Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen zu erreichen, und zwar auf Grundlage laufender Evaluierungen und der Verfolgung eines auf Lernergebnisse ausgerichteten Konzepts.

Im Zeitraum 2014-2017 wird sich die ETF an der Vorbereitung der Initiative zum Europäischen Raum der Kompetenzen und Qualifikationen beteiligen und dabei auf ihre umfassenden, in den Partnerländern gewonnenen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Reform der Qualifikationssysteme, nationalen Qualifikationsrahmen und der Verbesserung der beruflichen Qualifikationen stützen.

4. Wachstumsorientierte Bildungsfinanzierung, um das Engagement für die Ausbildung qualifizierter Arbeitskräfte und ihre kontinuierliche Weiterbildung bzw. Umschulung zu steigern
5. Europäische Initiative zur Öffnung der Bildung
6. Maßnahmen zur Vermittlung unternehmerischer Kompetenz

Bei der Arbeit mit den Partnerländern wird die ETF die Leitlinien der Kommission für eine Erziehung zum Unternehmertum berücksichtigen und die Länder so in die Lage versetzen, den Nutzen von Investitionen in die Vermittlung unternehmerischer Fähigkeiten zu erkennen und das für die Situation in ihrem jeweiligen Land am besten geeignete Konzept anzuwenden.

7. Partnerschaften zwischen Bildung, Wirtschaft und Forschung

Die ETF fördert die Zusammenarbeit zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung sowie Forschung im Rahmen faktengestützter Politikanalysen, z. B. dem Turin-Prozess, dem Small Business Act (SBA) und der Analyse von Beschäftigung bzw. Beschäftigungsfähigkeit.

Das neue Programm *Erasmus+* ist u. U. ein Instrument, das den Partnerländern die Zusammenarbeit mit verschiedenen europäischen Interessengruppen in Bezug auf die Förderung der vorstehend genannten Maßnahmen erleichtert.

### Politik und Instrumente im Bereich Außenbeziehungen

Die **EU-Erweiterungspolitik** bestimmt den Erweiterungsprozess der EU durch den Beitritt neuer Mitgliedstaaten. Das neue **Instrument für Heranführungshilfe (Instrument for Pre-Accession Assistance, IPA II)** zielt auf ein kohärenteres und strategischeres Konzept für die Heranführungshilfe ab, in dessen Mittelpunkt fünf übergeordnete Politikbereiche stehen. Der wesentliche Politikbereich mit Relevanz für die Arbeit der ERF ist „c) Beschäftigung, Sozialpolitik und Entwicklung des Humankapitals“.

Die ETF wird sich bei ihren Maßnahmen darauf konzentrieren, die Länder bei der Erarbeitung kohärenterer und strategischerer Konzepte im Einklang mit ihrer Vision zu unterstützen, die Wirkung durch verbesserte institutionelle Vorkehrungen zu verstärken und den Fortschritt zu überwachen. Die Beiträge zur Erarbeitung von Jahres- und Mehrjahresprogrammen, die im Rahmen von IPA II angenommen werden sollen, werden einen Eckpfeiler der Unterstützung bilden, die die ETF der Europäischen Kommission während des Zeitraums zukommen lassen wird.

Darüber hinaus wird die ETF die Südosteuropa-Strategie **SEE 2020** (South East Europe 2020) und die **Donau-Strategie** als Referenzdokumente nutzen, um die Ergreifung von Maßnahmen in den Ländern der Region anzuregen.

Die **Europäische Nachbarschaftspolitik**<sup>15</sup> ist die EU-Strategie für die Zusammenarbeit mit 16 Nachbarländern der EU.<sup>16</sup> Das **Europäische Nachbarschaftsinstrument (ENI)** unterstützt eine engere politische Zusammenarbeit, eine stärkere wirtschaftliche Integration mit der EU sowie einen wirksamen und nachhaltigen Übergang zur Demokratie. Die Zusammenarbeit mit den EU-Nachbarländern wird – wie in der gemeinsamen Mitteilung der Hohen Vertreterin der Europäischen Union für Außen- und Sicherheitspolitik und der Europäischen Kommission **Eine Neue Antwort auf eine Nachbarschaft im Wandel** vorgeschlagen – auf dem Konzept „mehr für mehr“ basieren.

Die **Partnerschaft mit dem südlichen Mittelmeerraum für Demokratie und gemeinsamen Wohlstand**<sup>17</sup> (2011) stützt sich auf die folgenden drei Säulen: 1) Demokratisierungsprozess und Institutionenaufbau mit besonderem Schwerpunkt auf Grundfreiheiten, Verfassungs- und Justizreformen und Korruptionsbekämpfung; 2) eine engere Partnerschaft mit der Bevölkerung, wobei der Unterstützung der Zivilgesellschaft, der Schaffung besserer Austauschmöglichkeiten und der Förderung persönlicher Kontakte zwischen den Menschen, insbesondere jungen Menschen, besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte; 3) eine wirtschaftliche Entwicklung, die sich auf nachhaltiges und integratives Wachstum stützt, insbesondere durch gezielte Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Förderung der Berufsbildung, Verbesserung der Gesundheits- und Bildungssysteme sowie Förderung der ärmeren Regionen.

---

<sup>15</sup> <http://bit.ly/9i6DWN>.

<sup>16</sup> Die Europäische Nachbarschaftspolitik ist ein gemeinsamer Ansatz der EU und der teilnehmenden Nachbarländer, die zu wirtschaftlicher Stabilität, Sicherheit und Wohlstand in den an die EU angrenzenden Ländern führen soll.

<sup>17</sup> <http://bit.ly/pbxTcu>.

Die **Union für den Mittelmeerraum (UfM)** bildet einen Rahmen für die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen zwischen der EU und den Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums und orientiert sich an den Zielen, die in der Barcelona-Erklärung festgelegt sind, d. h. die Schaffung einer Zone des Friedens, der Stabilität, der Sicherheit und des gemeinsamen Wohlstands, die uneingeschränkte Achtung von demokratischen Grundsätzen, Menschenrechten und Grundfreiheiten sowie die Förderung der Verständigung zwischen den Kulturen und Zivilgesellschaften im europäischen Mittelmeerraum.

Die EU arbeitet außerdem daran, die Zusammenarbeit mit den **östlichen Partnerländern** in einigen Aspekten zu verstärken, indem sie mit fünf Partnerländern Verhandlungen über Assoziierungsabkommen aufgenommen hat und eine solide politische Grundlage für den Ausbau der Beziehungen anstrebt. Die ETF betätigt sich in Plattform 4 „Direkte Kontakte zwischen den Menschen“ und Plattform 2 „Wirtschaftliche Integration und Konvergenz mit der EU-Politik“.

Die Annahme der **Strategie für eine neue Partnerschaft mit Zentralasien** durch den Europäischen Rat im Juni 2007 trieb sowohl den regionalen als auch den bilateralen Dialog voran und verstärkte die Zusammenarbeit der EU mit den fünf Ländern bei der Behandlung wichtiger Probleme, wie der Verringerung der Armut, einer nachhaltigen Entwicklung und Stabilität. Die im Februar 2012 initiierte **EU-Bildungsplattform für Zentralasien** unterstützt die EU beim Ausbau von Bildungsreformen in der Region, indem der politische Dialog gefördert und die Koordinierung durch Geber finanzierter Bildungsprojekte und -programme verbessert werden.

Zu den weiteren Strategiedokumenten mit Relevanz für die Arbeit der ETF zählt die Mitteilung **Für eine EU-Entwicklungspolitik mit größerer Wirkung: Agenda für den Wandel**<sup>18</sup>, die im Oktober 2011 angenommen wurde. Darin wird die weitere Förderung der sozialen Integration und der menschlichen Entwicklung mit mindestens 20 % der EU-Fördermittel vorgeschlagen.

#### **Weitere relevante politische Strategien**

Der **„Small Business Act“ für Europa**<sup>19</sup> (SBA) bildet den Rahmen für den Ansatz der EU zur Unterstützung des Wachstums kleiner Unternehmen und leistet einen Beitrag zur Humankapitalentwicklung. Zu den wichtigsten Zielen gehört die Förderung von unternehmerischem Lernen und unternehmerischen Fähigkeiten.

Die ETF unterstützt diese Ziele durch regelmäßige Bewertungen in Südosteuropa und der Türkei auf der Grundlage von Indikatoren. In den südlichen und östlichen Mittelmeerländern gründet die ETF ihre Unterstützungsarbeit als Teil der breitangelegten EU-Unterstützung auf die Europa-Mittelmeer-Charta für Unternehmen, die sich ebenfalls auf unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten konzentriert.

In der **Mitteilung der Kommission „Kleine Unternehmen – große Welt: Eine neue Partnerschaft, um KMU zu helfen, ihre Chancen im globalen Kontext zu nutzen“**<sup>20</sup> (2011) werden die Ziele folgendermaßen benannt: i) für KMU Bereitstellung leicht zugänglicher und angemessener Informationen über die Möglichkeiten der Geschäftsausweitung außerhalb der EU; ii) Erhöhung der Kohärenz der Fördermaßnahmen; iii) Erhöhung der Kosteneffizienz der Fördermaßnahmen; iv) Schließung bestehender Lücken bei den Unterstützungsdiensten und v) Schaffung gleicher Ausgangsbedingungen und Eröffnung eines gleichberechtigten Zugangs für KMU aus allen Mitgliedstaaten der EU.

---

<sup>18</sup> <http://bit.ly/peXzD0>.

<sup>19</sup> <http://bit.ly/7alt3C>.

<sup>20</sup> <http://bit.ly/zPdelm>.

Der **Aktionsplan Unternehmertum 2020** (2012) enthält eine erneuerte Vision und zeigt eine Reihe von Maßnahmen auf, die zur Förderung des Unternehmertums in Europa ergriffen werden sollten. Dabei gibt es drei Aktionsschwerpunkte: Ausbau der unternehmerischen Bildung, Schaffung des erforderlichen Unternehmensumfelds sowie Rollenvorbilder und Ansprechen einzelner Zielgruppen. Die ETF nutzt den Aktionsplan als Referenzinstrument für ihre Arbeit in den Partnerländern.

Die **Aktualisierung der Mitteilung zur Industriepolitik** (2012) betont die Schlüsselrolle von Humanressourcen und Qualifikationen für die Wettbewerbsfähigkeit, das Wachstum und die Beschäftigung und stellt eine Reihe von Begleitmaßnahmen vor, mit deren Hilfe Arbeitsplätze geschaffen und Investitionen in Humanressourcen und die Entwicklung von Qualifikationen gestärkt werden können.<sup>21</sup>

In der **Mitteilung der Europäischen Kommission zur Migration** (2011) wird aufgezeigt, dass die EU die externe Dimension ihrer Migrationspolitik stärken muss, indem sie mit Drittstaaten Partnerschaften knüpft, mit denen migrations- und mobilitätsrelevante Themen zum beiderseitigen Vorteil angegangen werden. Diese Denkweise gab den Anstoß zur Mitteilung der Kommission zu einem **Gesamtansatz für Migration und Mobilität (GAMM)** vom November 2011 und den diesbezüglichen Schlussfolgerungen des Rates vom Mai 2012, der den übergeordneten Rahmen der auswärtigen Migrationspolitik der EU bildet und sich sowohl in die Politik der Europäischen Union im Bereich der Außenbeziehungen und die EU-Entwicklungspolitik als auch in die innenpolitischen Ziele, wie sie mit der Strategie „Europa 2020“ und der Beschäftigungs- und Bildungspolitik verfolgt werden, einfügt. Die allgemeine und die berufliche Bildung spielen eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Eingliederung von Migranten in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt.

Die ETF spielt sowohl eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Mobilitätspartnerschaften – in Bezug auf Kompetenzen und Beschäftigung –, die zwischen der EU und Moldau (2008), Georgien (2009), Armenien (2011) und Marokko (2013) geschlossen wurden, als auch bei den Migrationsverhandlungen und im Mobilitätsdialog zwischen der EU und Tunesien, Jordanien und Aserbaidschan, die voraussichtlich zur Schließung weiterer Mobilitätspartnerschaften führen werden.

### **Programme der EU-Ratspräsidentschaften**

Die ETF wird sich bei ihrer Arbeit stark an der Agenda des jeweiligen Ratsvorsitzes orientieren und eng mit diesem und der Europäischen Kommission zusammenarbeiten, um die entsprechenden Verbindungen zwischen den einzelnen Bereichen sicherzustellen.

## **2.2 Hintergrund in den Partnerländern**

Die ETF-Partnerländer repräsentieren eine Vielfalt von Regionen, sozioökonomischen Hintergründen und Fragen der Humanressourcenentwicklung. Die Situation in Südosteuropa, der Türkei, Russland, Osteuropa, Zentralasien und im südlichen und östlichen Mittelmeerraum ist jeweils sehr unterschiedlich,<sup>22</sup> und in allen diesen Regionen vollzieht sich ein grundlegender Wandel im Hinblick auf demografische, wirtschaftliche, soziale und politische Bedingungen.

In den Jahren 2010 und 2012 hat die ETF im Rahmen des zweijährlichen Turin-Prozesses nationale politische Erfordernisse ermittelt: Was wurde erreicht, welche Herausforderungen bleiben, welche Prioritäten bestehen im nächsten Zeitraum?

Obwohl der Turin-Prozess belegt, dass in den Partnerländern bereits erhebliche Fortschritte in Bezug auf die Berufsbildungsreform erzielt wurden, hat sich in der Runde 2012-2013 gezeigt, dass die

---

<sup>21</sup> <http://bit.ly/PRRjFY>.

<sup>22</sup> Aus diesem Grund ist für die EU-Unterstützung der Partnerländer ein differenziertes, schrittweises und mit Maßstäben ausgestattetes Konzept erforderlich (KOM(2003) 104 endgültig).

Länder die – in vielen Fällen ehrgeizigen – Ziele ihrer Reformen noch nicht erreicht haben. Je nach Hintergrund und Stand der Entwicklung im jeweiligen Land variiert das weitere Vorgehen. Mit dem Turin-Prozess 2012 wurde eine Reihe von Prioritätsbereichen für Maßnahmen ermittelt, sowohl für die Länder selbst als auch als mögliche Inspirationsquelle für die Außenhilfe, insbesondere für die EU. Diese Prioritätsbereiche wurden in den fünf Kernkomponenten des vorliegenden Kapitels zusammengefasst. Weitere Einzelheiten sind Anhang 2 zu entnehmen. Die Erkenntnisse des Turin-Prozesses wurden unter Berücksichtigung dieser Kernkomponenten analysiert. Aus den Ergebnissen dieser Analyse wurden die in Abschnitt III.2 des vorliegenden Dokuments beschriebenen sieben Prioritätsthemen abgeleitet. Diese Analyse bildet außerdem die Grundlage für die Maßnahmen der ETF im Rahmen der Mittelfristigen Perspektive 2014-2017.

Trotz des heterogenen Entwicklungsbedarfs der Partnerländer und der starken Verknüpfung mit dem Hintergrund des jeweiligen Landes bestätigt der Turin-Prozess ein gewisses Maß an Konvergenz bei den politischen Erfordernissen, da die politischen Entscheidungsträger bestrebt sind, die Berufsbildung im Kontext des lebenslangen Lernens anzusiedeln. Die Partnerländer finden Anregungen in der internationale Debatte von Sachverständigen über das Thema Berufsbildung: Die Berufsbildung spielt sowohl in Bezug auf die Bildung als auch wirtschaftlich eine Rolle, denn sie ist ein Instrument für die kurz- und langfristige Beschäftigungsfähigkeit; die Länder sind sich der wichtigen Beiträge der Berufsbildung zur sozialen Integration sowie zu Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit bewusst; sie wissen auch um die Notwendigkeit, Berufsbildungsreformen langfristig und in Verbindung mit anderen Segmenten der Bildungssysteme und der Beschäftigung zu verfolgen; ihnen ist bekannt, dass anhaltende Bemühungen nötig sind.<sup>23</sup> Gemäß der Erklärung zum Turin-Prozess 2013 (siehe Anhang 3) sind die Länder daran interessiert, sich auf die Wirkung von politischen Strategien zu konzentrieren, d. h. den Schritt von der Ausarbeitung politischer Strategien zu deren Umsetzung und schließlich Auswertung zu vollziehen. Nicht zuletzt heben die Ergebnisse des Turin-Prozesses die Notwendigkeit hervor, dem Kapazitätsaufbau der Interessengruppen, die in ihren Ländern Reformen planen und umsetzen müssen, ständige Aufmerksamkeit zu schenken. Die große Herausforderung für alle Länder besteht darin, die Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen für die Anforderungen des Arbeitsmarkts zu verbessern. Dies ist die Hauptantriebskraft zur Förderung von Innovationen in der Berufsbildung.

Im nachstehenden Abschnitt sind einige der Erfolge und verbleibenden Herausforderungen der ETF-Partnerländer ebenso wie ein Ausblick auf künftige Maßnahmen unter den fünf Komponenten des Turin-Prozesses aufgeführt.

## Vision

Der Turin-Prozess dokumentiert den Weg der Partnerländer von der ursprünglichen Notwendigkeit zur Sensibilisierung aller wichtigen Interessengruppen für die Bedeutung der Berufsbildung bis zur Ausarbeitung einer gemeinsamen Vision und einer sektorweiten Strategie. Hierbei handelt es sich um einen wichtigen qualitativen Schritt. Der Umfang und die Reichweite dieser Strategien sind je nach Land und Region verschieden. In Südosteuropa und der Türkei gründen sie vorrangig auf EU-Standards und bewährten Praktiken, insbesondere in Kandidatenländern. In Osteuropa und Zentralasien steht die Erarbeitung neuer Strategien für die Berufsbildung derzeit im Mittelpunkt, nachdem in den vergangenen Jahren das Hauptaugenmerk eher auf der allgemeinen Bildung und der Hochschulbildung lag. Damit haben Osteuropa und Zentralasien eine gute Ausgangsposition für die Entwicklung kohärenterer und stärker integrierter Strategien. In den südlichen und östlichen Mittelmeerländern hat der arabische Frühling verstärkt dazu beigetragen, das Konzept der Berufsbildung als Instrument zur Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit und sozialer Integration zu fördern. Dies zeigt sich in der wachsenden Anzahl von Ländern, die Strategien entwickeln, auch

---

<sup>23</sup> Länderübergreifender Bericht der ETF zum Turin-Prozess 2012 (Torino Process 2012: A Cross-Country Report).



wenn die Umsetzung in den einzelnen Ländern bisher sehr unterschiedlich weit fortgeschritten ist. Die Beteiligung einer größeren Anzahl von Interessengruppen an der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien, gepaart mit der Notwendigkeit zum Ausbau der Kohärenz mit Strategien in anderen Bereichen, bleiben auch weiterhin als potenzielle Bereiche für Weiterentwicklung bestehen. Die Vision der Länder ist es nach wie vor, Themen wie sozialer Integration und Wettbewerbsfähigkeit mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Der Turin-Prozess bestätigt, dass in allen Partnerländern die Notwendigkeit besteht, sowohl die Erarbeitung und Nutzung von Erkenntnissen und Daten bei der Gestaltung und Umsetzung der Berufsbildungspolitik zu verbessern als auch über die kurzfristige Vision vieler aktueller Strategien hinaus eine längerfristige Perspektive anzustreben (z. B. die Strategie SEE 2020).

### **Externe Effizienz: Deckung des wirtschaftlichen Bedarfs**

Der Turin-Prozess veranschaulicht, dass das Bewusstsein der Länder dafür zugenommen hat, dass die Berufsbildungssysteme relevante Lösungen für die lokalen, regionalen und internationalen Arbeitsmärkte bereitstellen sollten, insbesondere im Fall hoher Arbeitslosenquoten (9,0 % bis 44,9 % in Südosteuropa und der Türkei, 5,4 % bis 18,7 % in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern, 5,5 % bis 19,3 % in Osteuropa und 0,4 % bis 11,6 % in Zentralasien).<sup>24</sup> In einigen Regionen, in denen die Jugendarbeitslosigkeit – insbesondere unter jungen Frauen – ein Problem darstellt (hohe Arbeitslosenquoten von 30 % in Ägypten und Jordanien, 36 % in Palästina und 42 % in Tunesien), hat im Zuge des arabischen Frühlings die Berufsbildung als Instrument für die Beschäftigungsfähigkeit einen Spitzenplatz auf der politischen Agenda eingenommen. Die Berufsbildungssysteme in allen Regionen sind jedoch immer noch weit davon entfernt, angemessene Lösungen für diese umfangreichen Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit bereitzustellen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, weiter in Bereichen wie der Verbindung zwischen Berufsbildung und Beschäftigung bzw. Beschäftigungsfähigkeit, unternehmerischem Lernen, Kenntnissen zur Gründung von KMU und deren Wachstum, Migration und Kompetenzen sowie Mechanismen für das Lernen am Arbeitsplatz tätig zu sein. Die stark eingeschränkten Maßnahmen auf dem Gebiet der beruflichen Weiterbildung und der Informationsmangel zu diesem Thema legen nahe, dass weitere Arbeiten in diesem wichtigen Segment der Berufsbildungsmaßnahmen dringend erforderlich sind, um die wirtschaftliche Nachfrage zu decken. Die Frage der stärkeren Einbeziehung des privaten Sektors wird insbesondere im Hinblick auf Mechanismen wie Sektorräte erörtert, die die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen koordinieren, um zu gewährleisten, dass sich die Berufsbildung an die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts anpasst. Hierbei handelt es sich um ein Querschnittsthema in allen Regionen, da es eine Plattform für Qualifikationen und Kompetenzen schafft, die in die Weiterbildung einfließen können, zur Entwicklung unternehmerischer Kompetenz beiträgt und die Beschäftigungsfähigkeit verbessert.

Eine weitere fast vollständig unbewältigte Herausforderung ist die Notwendigkeit, die Berufsbildung für Bürger attraktiver zu machen, indem Weiterbildungsmöglichkeiten erarbeitet werden und auf ihre Stärken als Mittel zum Übergang ins Berufsleben aufmerksam gemacht wird.

### **Externe Effizienz: Deckung des sozialen Bedarfs**

Trotz der Tatsache, dass das Bewusstsein für die Rolle der Berufsbildungssysteme bei der Verbesserung der sozialen Integration gefährdeter Gruppen in den vergangenen Jahren in den Ländern zugenommen hat, zeigt der Turin-Prozess, dass bei diesem Thema noch ausreichend Spielraum für weitere Entwicklungen bleibt. Die verstärkte Bedeutung der Erwachsenenbildung als Mittel zur Erfüllung der Bedürfnisse gefährdeter Gruppen ist regionsübergreifend als Kernthema erkennbar. Zu diesen Gruppen zählen Frauen, benachteiligte junge Menschen, Menschen mit sonderpädagogischem

---

<sup>24</sup> Länderübergreifender Bericht der ETF zum Turin-Prozess 2012 (Torino Process 2012: A Cross-Country Report).

Förderbedarf, Minderheiten und ländliche Gemeinden. Es umfasst außerdem das Problem der Personen, die eine Berufsausbildung abbrechen. In einigen Regionen, z. B. den südlichen und östlichen Mittelmeerländern, zählen zu den gefährdeten Gruppen auch NEETs (Young people not in employment, education or training – junge Menschen, die weder eine Arbeit haben noch eine schulische oder berufliche Ausbildung absolvieren) sowie Beschäftigte im informellen Sektor. Obwohl eine Reihe von Ländern bereits konkrete Maßnahmen in Bezug auf die Bedeutung ergriffen hat, die der Berufsbildung bei der Erfüllung der Erwartungen der Bürger zukommt, zeigen der Turin-Prozess und die zugehörige Erklärung, dass dieses Problem bereichsübergreifend angegangen werden sollte, da es mit sämtlichen anderen Schlüsselthemen in Verbindung steht, darunter Vision, Qualität, Governance. Die ETF ist außerdem der Auffassung, dass sich die Berufsbildung förderlich auf die Etablierung von Bürgersinn auswirken kann.

### Interne Effizienz

Im Rahmen des Turin-Prozesses geht es bei dieser Komponente in erster Linie um Qualitätsaspekte interner Systeme. Trotz der Bemühungen der vergangenen Jahre ist die Qualität der Maßnahmen von Berufsbildungssystemen noch längst nicht zufriedenstellend. Die meisten Länder in den verschiedenen Regionen sind bereits in einigen Kernbereichen aktiv, z. B. bei der Festlegung nationaler Qualifikationen, einschließlich Kernkompetenzen und Validierung früherer Lernergebnisse (dabei wird die transnationale Dimension der Qualifikationen – ein zentrales Thema in einigen Regionen – abgedeckt). Dennoch besteht eine starke Nachfrage nach weiterer Arbeit und Unterstützung auf diesem Gebiet. Das Erfordernis der Verbesserung der Ausbildung von Lehrkräften und Ausbildern, sowohl in Schulen (einschließlich Anforderungen für den Eintritt in den Schuldienst als auch während der Lehrtätigkeit) als auch in Unternehmen, wurde in denen meisten Ländern ebenfalls als entscheidend für den Erfolg der laufenden Reformen sowie als Bereich ermittelt, in dem noch erhebliche Anstrengungen unternommen werden müssen. Die Erweiterung der arbeitsmarktorientierten Berufsbildung auf postsekundärer Ebene als Alternative zur Hochschulbildung scheint ebenfalls in allen Regionen eine Priorität zu sein; in einigen Ländern haben die Arbeiten auf dem Gebiet bereits begonnen, es sind jedoch weitere Entwicklungen vonnöten. In ähnlicher Weise wurde im Rahmen des Turin-Prozesses die Berufsberatung als Kernthema für die Effizienz ermittelt. Einige Länder haben die Arbeit auf diesem Gebiet bereits aufgenommen, doch es bleibt noch viel zu tun, bevor in zahlreichen ETF-Partnerländern moderne, funktionierende Systeme eingerichtet werden können. Die Notwendigkeit zur Verbesserung der Erwachsenenbildung hat im Rahmen dieses Themas ebenfalls hohe Priorität und steht mit den fehlenden Maßnahmen und Informationen in Bezug auf die Qualität der Weiterbildung in Verbindung. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass es auf dem Gebiet der Qualität bereits zahlreiche Initiativen gibt, es fehlen jedoch ein übergeordnetes Konzept und ein Mechanismus zur Entwicklung einer Kultur der Qualitätssicherung in den Berufsbildungssystemen, die mit Aspekten wie Transparenz, Rechenschaftspflicht und Umsetzung in Verbindung stehen. Auf dem Gebiet der Qualität ist noch sehr viel Arbeit zu leisten.

### Governance

Im Rahmen des Turin-Prozesses zeichnet sich Governance als eines der Gebiete ab, auf denen sich am meisten tut. Gleichzeitig müssen sowohl die Bemühungen als auch die Unterstützung verstärkt werden. Die Analyse zeigt, dass eine Entwicklung der Länder in Richtung bewährter, partizipatorischer und vorausschauender Governance-Methoden erforderlich ist, und dass der auf verschiedene Ebenen ausgerichtete Governance-Ansatz sowohl vertikal (national, regional, sektorbezogen, lokal) als auch horizontal (mehrere Interessengruppen auf jeder Ebene der Entscheidungsfindung) auf alle Länder innerhalb des jeweiligen spezifischen nationalen Kontextes anwendbar ist. Bei ihrer Herangehensweise an dieses äußerst umfassende Thema konzentriert sich die ETF auf die Governance von Berufsbildungsfunktionen, einschließlich der Abbildung institutioneller Vorkehrungen durch Funktionsanalysen. In einigen Ländern steht die Erprobung von Dezentalisierungsprozessen im

Vordergrund, in anderen die Förderung der Autonomie der Schulen, und in wieder anderen die Einrichtung von Behörden oder Stellen, die sowohl die Einbeziehung als auch die Rechenschaftspflicht von Interessengruppen und gleichzeitig die Koordinierung verstärken können. Dies ist besonders in Ländern mit stark fragmentierten Berufsbildungssektoren von Bedeutung. Die Modernisierung der Governance der Berufsbildungssysteme hat gerade erst begonnen, und es handelt sich um einen der Bereiche mit Weiterentwicklungspotenzial.

### 3 Auftrag, Vision, Mission und Grundsätze für die Tätigkeit der ETF

#### 3.1 Auftrag

Die im Dezember 2008 neugefasste Verordnung der ETF legt fest, dass die ETF im Rahmen der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen einen Beitrag zur Humankapitalentwicklung der Partnerländer leisten solle. In diesem Kontext bezeichnet der Ausdruck „Humankapitalentwicklung“ alle Beiträge zur lebenslangen Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Einzelnen durch Verbesserung der Berufsbildungssysteme.

Die neugefasste Verordnung<sup>25</sup> richtet sich nach den Entwicklungstendenzen der EU seit dem Jahr 2000 und setzt die Berufsbildung 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 Tätigkeiten der ETF in den Rahmen der EU-Politik für Außenhilfe, die ihren Ausdruck in dem Instrument für Heranführungshilfe (IPA II), dem Europäischen Nachbarschaftsinstrument (ENI) 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.

Im Auftrag sind die Themen und Aufgaben festgelegt, die den Rahmen für die Arbeit der ETF bilden.<sup>26</sup> Seit dem Jahr 2010 (mit der Einführung einer neuen ETF-Planungspolitik<sup>27</sup>) orientierten sich Planung und Umsetzung an einem dreidimensionalen Ansatz: geografisch<sup>28</sup>, funktional und thematisch. Zur Erfüllung ihres Auftrags im Zeitraum 2014-2017 wird die ETF ihre Arbeit auf drei Kernthemen aufbauen (ausführliche Informationen zu den Themenschwerpunkten der einzelnen Kernthemen bietet Abschnitt III):

#### A. Faktengestützte Analyse der Berufsbildungspolitik

Dieses Kernthema beinhaltet die umfassenden Politikanalysen des Berufsbildungssystems, die im Rahmen des Turin-Prozesses alle zwei Jahre mithilfe eines ganzheitlichen Ansatzes [siehe

---

<sup>25</sup> Siehe Gemeinsamer Fortschrittsbericht 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.

<sup>26</sup> Artikel 1 Absatz 1 legt die Partnerländer fest, Artikel 1 Absatz 2 die Politikbereiche (Themen) und Artikel 2 die Aufgaben.

<sup>27</sup> Beschluss der Direktorin ETF/10/DEC/0032, 6. Dezember 2010.

<sup>28</sup> Albanien, Algerien, Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Bosnien und Herzegowina, Ägypten, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Georgien, Island, Israel, Jordanien, Kasachstan, Kosovo (die Bezeichnung „Kosovo“ berührt nicht die Standpunkte zum Status und steht im Einklang mit der Resolution 1244 des UN-Sicherheitsrates und dem Gutachten des Internationalen Gerichtshofs zur Unabhängigkeitserklärung des Kosovo – im Folgenden „Kosovo“), Kirgisistan, Libanon, Libyen, Moldau, Montenegro, Marokko, Palästina, Russland, Serbien, Syrien, Tadschikistan, Tunesien, Türkei, Turkmenistan, Ukraine und Usbekistan. 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 Partnerländer und -regionen zu nutzen (Artikel 1 Buchstabe c).



Abschnitt III.1] vorgenommen werden, sowie die Analyse bestimmter Politikbereiche [siehe Abschnitt III.2]. Zur Letzteren zählen die kompetenzbezogenen Dimensionen der SBA-Bewertungen und die Analysen im Bereich Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit sowie nationaler Qualifikationsrahmen.

## B. Modernisierung des Berufsbildungssystems

Dieses Kernthema, bei dem die Berufsbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens betrachtet wird, beinhaltet Arbeiten in zwei Themenbereichen: Governance auf verschiedenen Ebenen und Qualitätssicherung.

## C. Innovative Ansätze für eine höhere Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen in Bezug auf den Arbeitsmarkt sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt

Dieses Kernthema deckt die folgenden thematischen Unterbereiche ab: Qualifikationen und Qualifikationssysteme, Lernen und Lehren in der Berufsbildung, Qualität in der Berufsbildung, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit, kompetenzbezogene Dimension von Migration und Mobilität sowie unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten.

Darüber hinaus wird die ETF weiterhin vier Aufgaben wahrnehmen:

F1 – Unterstützung der Europäischen Union;

F2 – Aufbau von Kapazitäten;

F3 – Politische Analysen;

F4 – Informationsverbreitung und Vernetzung.

## 3.2 Vision für 2017

***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.***

## 3.3 Mission

Im Rahmen der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen hilft die ETF den Übergangs- und Entwicklungsländern, durch die Reform ihrer Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Ausbildungssysteme das Potenzial ihres Humankapitals auszuschöpfen.

Der Vision zufolge steht im Mittelpunkt der Arbeit der ETF im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung die ganzheitliche Berufsbildung im Rahmen des lebenslangen Lernens.

## 3.4 Grundsätze für die Tätigkeit der ETF

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

- Die ETF ist eine EU-Agentur, die unparteiisch und nichtkommerziell Fachwissen auf dem Gebiet der öffentlichen politischen Strategien für die Entwicklung des Humankapitals in ihren Partnerländern zur Verfügung stellt.
- Die ETF fördert die Teilhabe und die breite Beteiligung der einschlägigen Interessengruppen in ihren Partnerländern. In diesem Zusammenhang unterstützt die ETF die Konsensbildung und das gegenseitige Lernen zwischen den Interessengruppen und verknüpft so die Politikanalyse mit der Absprache politischer Entscheidungen und deren Umsetzung. Die Teilhabe und die Beteiligung sind Bedingungen für eine nachhaltige Entwicklung, die zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit der nationalen Systeme sowohl aus wirtschaftlicher und sozialer Sicht als auch in Bezug auf die Fähigkeit der nationalen Organisationen, Herausforderungen und Unsicherheiten zu bewältigen, beitragen soll.

- Die ETF stützt sich auf einen ganzheitlichen und faktengestützten Ansatz zur Politikgestaltung, der den Besonderheiten des jeweiligen Landes Rechnung trägt. Die Berufsbildung wird in einem größeren Kontext hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Beschäftigung, die soziale Integration, die Unternehmensentwicklung, die Wettbewerbsfähigkeit und die nachhaltige Entwicklung betrachtet.
- Die Prioritäten der ETF werden kontinuierlich an Veränderungen im operativen Umfeld, Prioritäten der EU und spezifische Anfragen der Europäischen Union angepasst. Die ETF konzentriert sich auf Prioritäten, die mit den verfügbaren Ressourcen eine große Wirkung erzielen.
- Als EU-Agentur gewährleistet die ETF die Kohärenz ihrer Arbeit in den Partnerländern mit ihrer Unterstützung für die Programmplanung im Rahmen der Instrumente und Projekte der EU-Entwicklungszusammenarbeit.



# TEIL II: STRATEGIE UND STRATEGISCHE ZIELE DER ETF

## 1 Kontext: ETF-Strategie 2014-2020

Die Mittelfristige Perspektive 2014-2017 ist so angelegt, dass sie einen Beitrag zum Erreichen der nachstehend genannten strategischen Ziele der ETF leistet:

**Ziel 1:** Faktengestützte Politikgestaltung – Unterstützung der Entwicklung von Erkenntnissen und Kapazitäten der Partnerländer in allen Phasen des berufsbildungspolitischen Zyklus zur Förderung von Innovation und nachhaltiger Entwicklung;

**Ziel 2:** Unterstützung der EU-Politik – Unterstützung der außenpolitischen Dimension der EU-Politik im Bereich der Humankapitalentwicklung;

Folglich wird die ETF zu den folgenden langfristigen Ergebnissen in den Partnerländern beitragen:

- wirksamere Gestaltung der Berufsbildungspolitik durch bessere Governance;
- verbesserte Beschäftigungsfähigkeit sowie verstärkter sozialer und territorialer Zusammenhalt.

Bei **Ziel 3**<sup>29</sup> und **Ziel 4**<sup>30</sup> der ETF-Strategie 2014-2020 handelt es sich um die wesentlichen horizontalen Grundsätze der vorliegenden Mittelfristigen Perspektive, die allen Tätigkeiten der ETF zugrunde liegen. Auf diese Weise erhöhen sich die Rechenschaftspflicht und das Vertrauen in die Organisation. Es wird Fachwissen erarbeitet und konsolidiert, das den Partnerländern zugutekommt [siehe insbesondere Abschnitt I.2, III und IV].

## 2 Strategische Ziele 2014-2017

**Strategisches Ziel 1:** Verstärkung der faktengestützten Analyse der Berufsbildungspolitik

**Strategisches Ziel 2:** Modernisierung der Berufsbildungssysteme im Rahmen des lebenslangen Lernens

**Strategisches Ziel 3:** Verstärkung der Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen in Bezug auf den Arbeitsmarkt sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt

Diese Ziele basieren auf der Annahme, dass die im Vorschlag der Europäischen Kommission für einen mehrjährigen Finanzrahmen für die ETF vorgeschlagenen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, d. h. 84,74 Mio. EUR für den Zeitraum 2014-2017 und 135 Stellen für das Jahr 2014 (94 Bedienstete auf Zeit) sowie 132 Stellen für das Jahr 2017 (92 Bedienstete auf Zeit).<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Ziel 3: Partnerschaft und Kommunikation – Intensivierung der Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Hauptinteressengruppen, die eine aktive Rolle im Bereich der Humankapitalentwicklung spielen.

<sup>30</sup> Ziel 4: Organisationsentwicklung – durch Zuverlässigkeit und Effizienz geprägte EU-Organisation, die die Ergebnisse maximiert und die Effizienz steigert.

<sup>31</sup> Ausführlichere Informationen zu den finanziellen und personellen Ressourcen bietet Abschnitt IV.3.

### 3 Kernelemente zur Umsetzung der strategischen Ziele für den Zeitraum 2014-2017

Die strategischen Prioritäten der ETF für den Zeitraum 2014-2017 wurden anhand verschiedener Quellen festgelegt:

- zweijährlich im Rahmen des Turin-Prozesses erstellte politische Länder- und Regionsanalysen in Verbindung mit weiteren Analysen der Entwicklungen in den Ländern, aus denen sich eine Reihe von Anforderungen in den Politikbereichen ergeben [Abschnitt III.1];
- politische Entwicklungen auf EU-Ebene und diesbezügliche Unterstützung, sowohl bei den Außenbeziehungen als auch bei der Innenpolitik mit externer Dimension [Abschnitt I.2];
- die derzeitige oder künftige Verfügbarkeit von Fachwissen in verschiedenen Themen-/Politikbereichen bei der ETF [Abschnitt III];
- die Arbeit der Geber in den Partnerländern und die Komplementarität in Bezug auf den möglichen zusätzlichen Nutzen, der sich daraus ergibt.

Das Ergebnis dieses Identifikationsprozesses wird durch die Themenbereiche widergespiegelt, anhand deren die ETF ihre Maßnahmen gestaltet, wobei die Grundsätze der Schwerpunktsetzung, der Differenzierung und der Wirkungsorientiertheit eingehalten werden [Abschnitt III].

Das Konzept, das den Maßnahmen der ETF in den einzelnen Partnerländern zugrunde liegt, variiert je nach den spezifischen politischen Erfordernissen und internen Kriterien für die Priorisierung bei der Verteilung der finanziellen und personellen Ressourcen, nämlich:

1. die strategische Bedeutung der Humankapitalentwicklung bei der EU-Unterstützung für das Land, einschließlich der übergeordneten strategischen Bedeutung des Landes für die EU (d. h. bestehende Vertragsbeziehungen) und der Rolle der Humankapitalentwicklung im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit;
2. die Bereitschaft des Landes, mit der EU bzw. der ETF zusammenzuarbeiten, um gegenseitige Rechenschaftspflicht und Konditionalität (d. h. „mehr für mehr“) zu erzielen und die potenzielle Nachhaltigkeit der EU-/ETF-Maßnahmen zu gewährleisten, einschließlich der Bedeutung der Humankapitalentwicklung in den nationalen politischen Strategien, des Engagements von Interessengruppen für die Humankapitalreform sowie insbesondere der Berufsbildungs- und Kompetenzentwicklung und der Bemühungen des Landes, Ressourcen für die Umsetzung von Reformen bereitzustellen;
3. die erwartete Wirkung/der erwartete zusätzliche Nutzen sämtlicher ETF-Maßnahmen, einschließlich der Bedeutung der Humankapitalentwicklung in den nationalen politischen Strategien, des Engagements von Interessengruppen für die Humankapitalreform sowie insbesondere der Berufsbildungs- und Kompetenzentwicklung, sinnvoller ETF-Maßnahmen zur Unterstützung der Anforderungen des Landes durch einen schwerpunktorientierten, differenzierten und wirkungsorientierten Ansatz sowie Komplementarität mit anderen Gebern im Bereich der Humankapitalentwicklung im Land, der Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der EU bzw. der ETF und der potenziellen Nachhaltigkeit der ETF-Maßnahmen.

Die ETF-Maßnahmen in den Ländern im Rahmen dieser Mittelfristigen Perspektive sind mit dem Zweck mehrjährig ausgelegt, die mittel- und langfristigen Perspektiven der Berufsbildungspolitik zu unterstützen.

Die wichtigsten Maßnahmen, die sich aus den vorstehend genannten Elementen ergeben, werden in Teil III vorgestellt. Sie sind durch die Erfolge gerechtfertigt, die innerhalb der vorherigen Mittelfristigen Perspektive in den Ländern erzielt wurden, sowie durch die verbleibenden Herausforderungen. Die Ziele der Maßnahmen wurden mithilfe einer Lückenanalyse formuliert, um entsprechende Lücken im Bereich der Berufsbildung in Anbetracht des Strukturwandels in den Ländern zu schließen. Die Maßnahmen der ETF als solche wurden auf Grundlage der in der Gründungsverordnung der ETF festgelegten Aufgaben definiert und beruhen auf den unterschiedlichen politischen Positionen und Methoden, die ausgehend von relevanten EU-Entwicklungen in der Mittelfristigen Perspektive 2010-2013 erarbeitet wurden. Die erwarteten Ergebnisse werden so dokumentiert, dass sie die Wirkung hervorheben, die die Arbeit der ETF in den Ländern haben wird.

## 4 Annahmen

Diese Ziele basieren auf der Annahme, dass die im Vorschlag der Europäischen Kommission für einen mehrjährigen Finanzrahmen für die ETF vorgeschlagenen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, d. h. 84,74 Mio. EUR für den Zeitraum 2014-2017 und 135 Stellen für das Jahr 2014 (94 Bedienstete auf Zeit) sowie 132 Stellen für das Jahr 2017 (92 Bedienstete auf Zeit).<sup>32</sup> Gemäß Artikel 16 Absatz 5 der ETF-Gründungsverordnung muss der Vorstand diesen Haushaltsplan der ETF feststellen. Der Haushaltsplan wird endgültig, nachdem die endgültige Bewilligung des Gesamthaushaltsplans der Europäischen Union erfolgt ist, und wird erforderlichenfalls entsprechend angepasst.

Die Verteilung des Zuschusses auf die vier Jahre der Mittelfristigen Perspektive ergibt sich wie folgt:<sup>33</sup>

Nach Kernthema:

- A. Faktengestützte Analyse der Berufsbildungspolitik: 54 % (45,47 Mio. EUR)
- B. Modernisierung des Berufsbildungssystems: 20 % (16,95 Mio. EUR)
- C. Innovative Ansätze für eine höhere Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen in Bezug auf den Arbeitsmarkt sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt: 26 % (22,32 Mio. EUR)

Nach wichtigster Maßnahme:

- 1. Turin-Prozess: 13 % (10,61 Mio. EUR)
- 2. Thematische Entwicklungen: 17 % (14,24 Mio. EUR)
- 3. Südosteuropa und Türkei: 22 % (18,72 Mio. EUR)
- 4. Südliche und östliche Mittelmeerländer: 20 % (17,22 Mio. EUR)
- 5. Osteuropa: 18 % (15,72 Mio. EUR)
- 6. Zentralasien: 10 % (8,24 Mio. EUR)

Nach Aufgabe:

- F1. Unterstützung der Europäischen Union: 20 % (16,95 Mio. EUR)
- F2. Aufbau von Kapazitäten: 30 % (25,42 Mio. EUR)

---

<sup>32</sup> Ausführlichere Informationen zu den finanziellen und personellen Ressourcen bietet Abschnitt IV.3.

<sup>33</sup> Die Zahlen- und Prozentangaben entsprechen der tätigkeitsbezogenen Gliederung des Haushaltsplans (siehe Anhang 7).

F3. Politische Analysen: 40 % (33,90 Mio. EUR)

F4. Informationsverbreitung und Vernetzung: 10 % (8,47 Mio. EUR)



# TEIL III: WICHTIGSTE MASSNAHMEN

## 1 Faktengestützte Politikanalyse

### 1.1 Faktengestützte Analyse des Berufsbildungssystems: der Turin-Prozess

#### Definition und allgemeine Ziele

Der Turin-Prozess dient insbesondere dem ersten in der vorliegenden Mittelfristigen Perspektive genannten strategischen Ziel. Es handelt sich um einen partizipatorischen Prozess, der zu einer faktengestützten Analyse der Berufsbildungspolitik in einem bestimmten Land führt. Seine Durchführung dient dem Erreichen eines Konsenses über ein mögliches weiteres Vorgehen bei der Entwicklung von Berufsbildungspolitik und -systemen. Hierzu zählen die Ermittlung des aktuellen Stands und der Vision der Berufsbildung in den einzelnen Ländern sowie eine Beurteilung der Fortschritte, die die Länder beim Erreichen der gewünschten Ergebnisse erzielen. Der zusätzliche Nutzen des Turin-Prozesses ergibt sich aus seinem partizipatorischen Charakter (der Prozess selbst) und der Tatsache, dass er die Berufsbildung in den sozioökonomischen Kontext einordnet. Mit dem Turin-Prozess soll sichergestellt werden, dass die Analyse auf relevanten Fakten basiert und auf Grundlage eines strukturierten Dialogs erfolgt. In dieser Hinsicht hilft die ETF den Ländern dabei, Informationen aus verschiedenen Quellen zusammenzutragen, und fördert den politischen Dialog in allen Phasen des Politikzyklus. Dabei greift sie auf ihre Beziehungen zu den Interessengruppen in den einzelnen Ländern zurück. Kurz gesagt besteht der Grundgedanke des Turin-Prozesses in einem übergeordneten System der Politikanalyse in den einzelnen Ländern, auch zum Zweck des Aufbaus von Kapazitäten, nicht jedoch als externe Bewertung. Letztlich sollen alle Länder in die Lage versetzt werden, fundierte faktengestützte Selbstbewertungen durchzuführen. Gleichzeitig soll die ETF die Möglichkeit erhalten, Peer-Reviews mit anderen Partnerländern und EU-Mitgliedstaaten zu erleichtern.

Im Einzelnen dient der Turin-Prozess folgenden Zwecken:

- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses einer mittelfristigen Vision, mittelfristiger Prioritäten sowie einer mittelfristigen Strategie für die Entwicklung der Berufsbildung einschließlich der Untersuchung möglicher Optionen zur Umsetzung dieser Vision und/oder für weitere Fortschritte;
- Erarbeitung und Evaluierung eigener und erschwinglicher politischer Strategien für die Berufsbildung, sowohl auf der Grundlage von Fakten als auch auf der Grundlage von Wissen und Zusammenarbeit;
- regelmäßige Aktualisierung der Analysen und Erfolge;
- Ermittlung von Möglichkeiten zum Erlernen politischen Handelns in den Partnerländern und mit der EU;
- Befähigung der Länder, die Beiträge von Gebern besser zu koordinieren, um vereinbarte nationale Prioritäten einzuhalten.

Darüber hinaus dient der Turin-Prozess als Quelle für Informationen, die in die Empfehlungen der ETF zu den Instrumenten der EU-Außenhilfe einfließen, sowie als Grundlage für die Ausarbeitung der Unterstützungsstrategie für die Partnerländer.

Verschiedene Überprüfungs- und Lernprozesse auf EU-Ebene fungieren als Inspirationsquelle für den Turin-Prozess, insbesondere der Brügge-Kopenhagen-Prozess in der Berufsbildung. Der Turin-Prozess basiert auf den folgenden vier Grundsätzen:

- die **Teilhabe** der politischen Führungskräfte und der Interessengruppen in den Partnerländern an den Ergebnissen (Abschlussbericht) und dem Prozess selbst;
- die breite **Beteiligung** der einschlägigen Interessengruppen, einschließlich der Schaffung einer Grundlage für das Erreichen eines Konsenses zwischen den lokalen Akteuren;
- ein **ganzheitlicher Ansatz** unter Verwendung eines umfassenden Berufsbildungskonzepts sowie eines Systemansatzes, einschließlich Lösungen der Berufsbildungssysteme für ihr jeweiliges wirtschaftliches und soziales Umfeld;
- eine **faktengestützte oder wissensbasierte Bewertung**, die für fundierte Entscheidungen über politische Entwicklungen der Länder und die Messung von Fortschritten unerlässlich ist.

Zu den Maßnahmen der ETF für den Aufbau von Kapazitäten und die Politikanalyse zählt auch das nachstehend beschriebene Projekt Torinet. Im Rahmen von Torinet werden spezifische Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten durchgeführt, deren Ziel es ist, die Länder zu unterstützen, die verschiedenen Modalitäten des Turin-Prozesses besser umzusetzen und auf weitere Erfordernisse zum Aufbau von Kapazitäten eingehen zu können, die nicht nur während der Umsetzung des Turin-Prozesses, sondern auch im Rahmen der sonstigen Unterstützungstätigkeiten der ETF ermittelt wurden.

### Hintergrund

Der Turin-Prozess umfasste bislang zwei Runden, die erste im Jahr 2010 und die zweite im Jahr 2012, an denen mit wenigen Ausnahmen fast alle ETF-Partnerländer beteiligt waren. Die Runde 2010 diente der Einführung des Konzepts der faktengestützten Politikanalyse in den Partnerländern, während gleichzeitig innerhalb eines einzigartigen Analyserahmens Berichte erstellt wurden. Im Mittelpunkt der Runde 2012 stand die Schaffung einer soliden Grundlage für die künftige Berichterstattung zum Fortschritt in den verschiedenen Dimensionen. In beiden Runden wurden Länderberichte, gefolgt von Regionsberichten (im Einklang mit der Aufteilung in die vier Regionen, in denen die ETF tätig ist) sowie ein abschließender länderübergreifender Bericht erstellt. Am Ende jeder Runde stand eine große internationale Konferenz (2011 bzw. 2013 in Turin)<sup>34</sup> mit dem Ziel des Austauschs zwischen den verschiedenen Ländern und Regionen und der internationalen Sachverständigengemeinschaft zur Berufsbildung. Die Runde 2012 beinhaltete außerdem vier regionale Konferenzen, auf denen die Ergebnisse der Regionsberichte sowie Peer-Learning und Informationsverbreitung erörtert wurden. Auf einigen dieser Veranstaltungen (im Fall von Südosteuropa und der Türkei sowie der südlichen und östlichen Mittelmeerländer) wurden die Ergebnisse der Analyse des Turin-Prozesses in Foren für politische Führungskräfte auf höchster Ebene (Minister) erörtert.<sup>35</sup>

Seit 2010 wurde das Projekt Torinet zur Unterstützung des Aufbaus von Kapazitäten in den Partnerländern Hand in Hand mit der Umsetzung des Turin-Prozesses entwickelt.

### Begründung

Die von der ETF und Außenstehenden des Turin-Prozesses durchgeführten Beurteilungen stimmen dahin gehend überein, dass sie die positive Wahrnehmung des Prozesses in den Partnerländern der ETF hervorheben, einerseits als nützliches Instrument für Politikanalysen, mit dem Prioritäten und

---

<sup>34</sup> Siehe Erklärung zum Turin-Prozess 2013 im Anhang des vorliegenden Dokuments.

<sup>35</sup> Am Treffen für die südlichen und östlichen Mittelmeerländer waren nur die arabischen Mittelmeerländer beteiligt.

Herausforderungen bestimmt werden können, und andererseits als ersten Schritt in Richtung faktengestützte Politikgestaltung in den Ländern. In einigen Fällen wurde eine enge Verbindung zwischen dem Turin-Prozess und der Entwicklung und Genehmigung von Strategien für den Berufsbildungssektor in einem bestimmten Land ermittelt. In anderen hat er dazu beigetragen, einige innovative Vorschläge für Reformen auf die politische Tagesordnung aufzunehmen. Geber und internationale Fachorganisationen aus dem Bereich Berufsbildung haben ebenfalls positiv auf die Ergebnisse des Turin-Prozesses reagiert: Sowohl die Länderberichte als auch die Regionsberichte wurden als nützlich für regelmäßige Analysen von Berufsbildungssystemen eingestuft. Die zweijährliche Durchführung spiegelt den Berichtszyklus des Brügge-Kopenhagen-Prozesses der EU wider und hebt folglich die Möglichkeit zum Erlernen politischen Handelns zwischen der EU und den Partnerländern auf dem Gebiet der Berufsbildungspolitik und der Entwicklung von Werkzeugen und Instrumenten hervor. Nicht zuletzt eröffnet die Tatsache, dass der Turin-Prozess in fast allen Partnerländern durchgeführt wird, die Möglichkeit für Benchmarking zwischen den Ländern und in Bezug auf die EU.

Die größte Herausforderung besteht in der weiterhin eingeschränkten Kapazität, solide Fakten für die Politikgestaltung im Bereich der Berufsbildung vorzulegen und zu verwenden. Aus diesem Grund fördert der Turin-Prozess Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten (z. B. im Rahmen des Projekts Torinet), insbesondere in den Jahren zwischen den einzelnen Runden des Turin-Prozesses. Doch die Umsetzung des Turin-Prozesses selbst, im Besonderen mit Unterstützung der ETF für die Länder bei der Erstellung der Länderberichte und der Organisation des Prozesses, bietet eine einzigartige Gelegenheit, auf die Bedeutung von Fakten für die Politikgestaltung aufmerksam zu machen und in diesem Zuge weitere Kapazitäten zu schaffen. Dies ist einer der Hauptgründe, den Turin-Prozess auch 2014 und 2016 weiter umzusetzen.

Zu den weiteren wichtigen Herausforderungen zählen die Notwendigkeit, Teilhabe und Beteiligung zu stärken, sowie die Möglichkeit, den Schritt von der Ausarbeitung politischer Strategien zu deren Umsetzung zu vollziehen, und es den Ländern so zu erleichtern, über Fortschritte zu berichten.

## **Ziele**

Für den Zeitraum, der von der vorliegenden Mittelfristigen Perspektive abgedeckt wird, ist die Durchführung von zwei weiteren Runden des Turin-Prozesses (2014 und 2016) vorgesehen. Obwohl die allgemeinen Ziele des Turin-Prozesses, die dem ersten Abschnitt dieses Teils zu entnehmen sind, unverändert bleiben und auf die nächsten Runden anwendbar sind, war auch eine Entwicklung im Turin-Prozess zu beobachten, mit der die ETF eine neue Vision für die kommenden zwei Runden realisieren will.

Das Hauptziel für die nächsten Runden besteht darin, den Turin-Prozess zu einem Konzept für die Politikanalyse zu machen, das die Politikgestaltung in den Partnerländern durch das Erlernen politischen Handelns unterstützt. Zu diesem Zweck muss der Prozess innerhalb des Politikzyklus und während dessen verschiedenen Phasen stärker in den Mittelpunkt gerückt werden (Wechsel von der Problemerkennung und Erarbeitung politischer Strategien zu deren Umsetzung, Überwachung und Evaluierung). Außerdem muss der Turin-Prozess als Instrument zur Unterstützung der politischen Entscheidungsträger (Regierungen und relevante Interessengruppen) genutzt werden, mit dem diese unter unsicheren Rahmenbedingungen aus komplexen Alternativen eine Vorgehensweise auswählen können.

In Anbetracht der Tatsache, dass die am Turin-Prozess teilnehmenden Länder in Bezug auf die Politikgestaltung für den Berufsbildungssektor bisher sehr unterschiedliche Fortschritte erzielt haben, wird das Konzept im Rahmen der nächsten zwei Runden schrittweise und auf Grundlage verschiedener Modalitäten für die Beteiligung umgesetzt.

Der Aufbau von Kapazitäten wird zum Zwecke der Politikanalyse unter Einbeziehung politischer Führungskräfte aus Exekutive, Legislative und der Zivilgesellschaft und für die Zwecke von Mitgliedern der Politiknetzwerke in unterschiedlichen Phasen des Politikzyklus realisiert.

In den nächsten Runden des Turin-Prozesses wird der Schwerpunkt verstärkt auf der Berichterstattung über Fortschritte liegen, wobei der Turin-Prozess 2012 als Grundlage dient. Außerdem wird es die Möglichkeit für Benchmarking zwischen den Ländern, aber auch in Bezug auf die EU geben (dies ist insbesondere für Kandidatenländer relevant).

Im Jahr 2014 werden die Kandidatenländer sich am Brügge-Prozess beteiligen, in dessen Rahmen der Fortschritt in Bezug auf die Prioritäten gemessen wird, die im Kommuniké von Brügge für den Zeitraum 2011-2020 festgelegt sind. Die ETF wird im Jahr 2014 die Kandidatenländer dabei unterstützen, über die 22 kurzfristigen Ziele zur Verbesserung der Qualität der Berufsbildung zu berichten. 2016 bilden die Grundlage hierfür die kurzfristigen Ziele, die der Rat im Jahr 2014 festlegen wird. Der durch den Brügge-Prozess inspirierte Turin-Prozess wird ebenfalls in den Kandidatenländern umgesetzt.

### **Tätigkeiten**

Die ETF wird 2014 und 2016 gezielte Politikanalysen in den Partnerländern initiieren. Dabei wird jede neue Analyserunde auf den Erkenntnissen der vorherigen basieren und im Einklang mit der vorstehend beschriebenen Ausrichtung und Vision erarbeitet. Im Anschluss an die Länderberichte zum Turin-Prozess werden vier Regionsberichte und ein länderübergreifender Bericht erstellt. In Verbindung damit sind für 2015 und 2017 auf regionaler und länderübergreifender Ebene Tätigkeiten zum Erlernen politischen Handels und zur Informationsverbreitung vorgesehen.

Die Methode, die die ETF den Ländern für den Turin-Prozess vorschlägt, basiert auf drei Elementen: a) dem Analyserahmen (der die politische Vision für die Berufsbildung, eine Analyse der externen und internen Effizienz des Systems, den Beitrag der Berufsbildung zur sozialen Integration sowie Governance-Aspekte der Berufsbildungssysteme umfasst); b) den Schlüsselindikatoren der ETF; c) der Beschreibung des Prozesses (einschließlich verschiedener Modalitäten für die Beteiligung).

Um den nachhaltigen Nutzen zu sichern, wird von einem gleichbleibenden übergeordneten Format und Konzept für den Turin-Prozess ausgegangen. Die ETF wird jedoch auch weiterhin auf Grundlage künftiger Entwicklungen im Zusammenhang mit der Berichterstattung zum Brügge-Kopenhagen-Prozess, der Arbeit der agenturübergreifenden Arbeitsgruppe unter Leitung der UNESCO und innerhalb des G20-Rahmens, der 2010 auf dem G20-Gipfel in Seoul vereinbart wurde, den Rahmen und die Indikatoren präzisieren. Damit sollen Synergien und das Erlernen politischen Handelns zwischen den ETF-Partnerländern und den politischen Strategien, Werkzeugen und Instrumenten im Rahmen der verbesserten EU-Zusammenarbeit im Bereich der Berufsbildung erleichtert werden. In diesem Kontext werden die zunehmenden wirtschaftlichen und sozialen Abhängigkeiten zwischen der EU und ihren Nachbarländern anerkannt, die sich aus der Globalisierung ergeben. Der Analyserahmen und die Indikatoren werden synergiefördernde Elemente umfassen, die eine Anwendung der Ergebnisse von durch die ETF umgesetzten EU-Programmen gestatten (z. B. dem FRAME-Projekt in Südosteuropa und der Türkei (SEET) oder dem GEMM-Projekt in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern (SEMED)). Weitere Einzelheiten werden in den Jahresarbeitsprogrammen festgelegt.

Während des Zeitraums der Mittelfristigen Perspektive 2014-2017 wird die ETF die Erarbeitung von Leitlinien und die Unterstützung für den Aufbau von Kapazitäten für die Partnerländer fortsetzen, die sich am Turin-Prozess beteiligen. Außerdem wird die ETF weiterhin Kapazitäten aufbauen und damit Selbstbewertungen fördern, indem Möglichkeiten für eine partizipatorische, ganzheitliche und faktengestützte Politikanalyse begünstigt werden. Die Praxis der faktengestützten Politikgestaltung basiert auf Kapazitäten und Erfahrungen. Ihre fundierte und wirksame Weiterentwicklung ist daher ein Prozess, der mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Diese Unterstützung kann in zweierlei Form erfolgen.

Zunächst wird die ETF ihre gezielte und exklusive Unterstützung in Bezug auf Kapazitäten ausbauen, indem sie politische Führungskräfte aus Exekutive und Legislative in entsprechenden Foren zusammenbringt, die im Zeitraum 2011-2013 in Südosteuropa und den südlichen Mittelmeerländern ins Leben gerufen wurden. Außerdem wird die ETF im Rahmen des Projekts Torinet zum Aufbau von Kapazitäten auf einer eher fachlichen Ebene gegenüber Mitarbeitern, Fachleuten, Forschern und Statistikern aus Einrichtungen des öffentlichen und des privaten Sektors eine Coaching-Funktion bezüglich Methoden der faktengestützten Politikgestaltung übernehmen. Es wird davon ausgegangen, dass die Partnerländer infolgedessen mit steigender Tendenz Selbstbewertungen im Rahmen des Turin-Prozesses vornehmen werden, im Gegensatz zu von der ETF durchgeführten Analysen. Am Ende der Mittelfristigen Perspektive sollten alle Partnerländer Selbstbewertungen vornehmen.

Die ETF wird sich auch künftig mit dem Aufbau von Kapazitäten unter Vertretern von Einrichtungen – sowohl politische Führungskräfte als auch politische Entscheidungsträger – befassen. Dazu werden differenzierte Maßnahmen ergriffen, um dafür zu sorgen, dass mindestens ein Land pro Region in die Lage versetzt wird, für die Nachbarländer in jeder Region in Bezug auf die Politikanalyse als Referenzquelle für entsprechende Kenntnisse zu fungieren.

Im Fall der Brügge-/Kopenhagen-Überprüfungen der Kandidatenländer wird die ETF ihre Zusammenarbeit mit dem Cedefop unter der Koordination der GD EAC fortsetzen, um zu gewährleisten, dass alle Länder und Regionen relevante und fundierte Beiträge zum Gesamtbericht leisten.

Schließlich wird die ETF weiterhin am Ende jeder Runde eine internationale Konferenz zu Informationsverbreitung und zum Erlernen politischen Handelns organisieren, an der alle politischen Entscheidungsträger aller Regionen, der EU und internationaler Organisationen teilnehmen. Diese Konferenzen werden voraussichtlich 2015 und 2017 stattfinden.

Die ETF wird ihre Instrumente und Verfahren stärken, um die Maßnahmen ihres Arbeitsprogramms systematisch auf die Ergebnisse des Turin-Prozesses abzustimmen und so den Prozess als lebende Referenz für die Planung und die tägliche Unterstützung der ETF für die Länder zu etablieren.

### **Erwartete Ergebnisse**

- Eine fundierte Politikanalyse, deren Resultate in die Entwicklung und Umsetzung der Berufsbildungsreformen in den Ländern einfließen, wird unter Anwendung der vier Grundsätze (Teilhabe, Beteiligung, ganzheitlicher Ansatz und faktengestützte Analyse) in allen Ländern durchgeführt.
- Für die Kandidatenländer wird eine solide Politikanalyse auf Grundlage der kurzfristigen Ziele des Kommuniqués von Brügge vorgenommen. Diese ist außerdem Teil des Cedefop-Berichts über die EU-Länder.
- Bei der Politikanalyse zum Aufbau von Kapazitäten im Rahmen von Torinet und den Foren für politische Führungskräfte wird mindestens ein Land pro Region als Wissenscluster fungieren.

### **1.2 Faktengestützte Analyse der Politikbereiche der Berufsbildung**

Die Analyse der Politikbereiche umfasst Bewertungen des Small Business Act (SBA) mit den Schwerpunkten kompetenzbezogene Dimension, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit sowie nationale Qualifikationsrahmen. Diese werden in Abschnitt III.2 zu den thematischen Entwicklungen in den Bereichen unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit sowie Qualifikationen und Qualifikationssysteme vorgestellt.

## 2 Thematische Entwicklungen

Insgesamt wird die ETF von dem Grundsatz geleitet, die politische Kohärenz zwischen Berufsbildung, Beschäftigung und der Entwicklung des privaten Sektors sicherzustellen, um auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und integrative Gesellschaften in den Partnerländern zu entwickeln. Die ETF verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz unter Verwendung eines umfassenden Berufsbildungskonzepts, sowohl für Jugendliche als auch für Erwachsene, Erstausbildung und Weiterbildung für Schüler, Arbeitslose und Beschäftigte, und einen Systemansatz, bei dem nicht nur die Bestandteile des Systems und deren Zusammenwirken berücksichtigt werden, sondern auch die Art und Weise, in der das Berufsbildungssystem seinem jeweiligen wirtschaftlichen und sozialen Umfeld Rechnung trägt. Ganzheitlich bezeichnet dabei formale, nicht formale und informelle Arten der Aus- und Weiterbildung.

Im Zeitraum 2014-2020 stehen die folgenden politischen Querschnittsziele im Vordergrund: die soziale Integration, die Wettbewerbsfähigkeit und generell die nachhaltige Entwicklung. Auch Innovation ist ein Querschnittsthema, sowohl in Bezug auf die kontinuierliche Verbesserung der Systeme als auch hinsichtlich der neuen Ansätze zur Entwicklung von Methoden und Instrumenten zur Unterstützung von Veränderungen der Praktiken im Bereich der Berufsbildung. Außerdem gelten die nachstehend beschriebenen Politikbereiche – Qualifikationen und Qualifikationssysteme, Governance der Berufsbildung, Lernen und Lehren in der Berufsbildung, Qualitätssicherung in der Berufsbildung, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit, kompetenzbezogene Dimension von Migration und Mobilität sowie unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten – für die Arbeit der ETF in den Partnerländern als strategisch wichtig und sind Gegenstand der Entwicklung von Fachwissen, um die Tätigkeit der ETF in den Ländern und Regionen besser zu fördern.

Innerhalb dieser mehrjährigen und organisationsinternen thematischen Prioritätsbereiche verfolgt die ETF die folgenden Ziele:

- Entwicklung methodischer Instrumente und Ansätze zur Unterstützung der Tätigkeit der ETF in den Partnerländern unter Berücksichtigung folgender Aspekte: i) länderspezifische politische Entwicklungen und Erfordernisse, ii) politische Strategien der EU im Bereich Berufsbildung, Beschäftigung, soziale Integration und Unternehmertum sowie iii) internationale Entwicklungen;
- strikte Überwachung der politischen Entwicklungen in den Partnerländern;
- Erleichterung der Verbreitung und Weitergabe von Wissen zu politischen Entwicklungen in den Partnerländern und der EU.

### Erwartete Ergebnisse

Die bis Ende 2017 erwarteten Ergebnisse lauten wie folgt:

- individuelle politische Beratung und Maßnahmen, die auf die Anforderungen der Partnerländer abgestimmt sind;
- fundierte Beratung der EU als Beitrag zur Programmplanung der Unterstützung für Partnerländer und zum politischen Dialog;
- Bereicherung der internationalen Debatte zur Entwicklung der Berufsbildung in Übergangs- und Entwicklungsländern.

Die spezifischen Tätigkeiten zum Erreichen der genannten Ziele sind unter den einzelnen thematischen Bereichen aufgeführt.



## 2.1 Qualifikationen und Qualifikationssysteme

### Begründung

Die ETF arbeitet bereits seit vielen Jahren gemeinsam mit Partnerländern an der Reform der Qualifikationssysteme. Hierbei stehen Beschäftigungs- und Ausbildungsstandards, die kompetenzbasierte Bewertung sowie seit dem Jahr 2005 nationale Qualifikationsrahmen (NQR) und die Verbesserung der beruflichen Qualifikationen im Vordergrund. Die ETF unterstützt die Partnerländer insbesondere bei der Prüfung von Möglichkeiten zur Anpassung und Anwendung des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) in Bezug auf die jeweiligen nationalen Gegebenheiten.

Die Bestandsaufnahme der ETF zu den NQR-Entwicklungen in den Partnerländern zeigt, dass fast überall Reformen der Qualifikationssysteme durchgeführt werden, um die Qualität der Qualifikationen und ihre Relevanz für den Arbeitsmarkt und Lernende zu verbessern. Dabei zeichnen sich zwei Tendenzen ab: eine Umstellung auf die Neuformulierung von Qualifikationen auf der Grundlage von Lernergebnissen sowie das schnelle und verbreitete Aufkommen nationaler Qualifikationsrahmen. Die meisten Länder sind dabei, NQR zu erlassen, oder haben bereits entsprechende Rahmen und die erforderlichen Unterstützungsprozesse (Gründung von Einrichtungen, Einbeziehung der Interessengruppen und Entwicklung von Standards) eingeführt.

Der Turin-Prozess 2012, formale Anträge und informelle Kontakte weisen darauf hin, dass die Partnerländer auch in den kommenden Jahren weiterhin Unterstützung bei der ETF suchen werden. Der EQR bietet sowohl ein fachliches Modell als auch eine Referenzquelle, nach denen fast alle Partnerländer ihre jeweiligen nationalen Systeme ausrichten möchten, sogar Länder, bei denen es sich nicht um Kandidaten für den EU-Beitritt handelt. Fast alle am Bologna-Prozess beteiligten Länder, die nicht am EQR teilnehmen, haben damit begonnen, NQR für das lebenslange Lernen zu erarbeiten. Eine wachsende Anzahl von Nachbarschaftsländern hat Dialoge über Migration und Mobilität oder Mobilitätspartnerschaften mit der EU initiiert und betrachtet die NQR und die Validierung des nicht formalen und informellen Lernens als Instrumente, mit denen legale Migration und Mobilität sowie die Integration zurückkehrender Migranten erleichtert werden können. In Zentralasien gelten NQR als Instrumente für die Berufsbildungsreform.

In allen Ländern hat die Entwicklung relevanter beruflicher Qualifikationen für die berufliche Erstausbildung, die sekundäre und tertiäre Berufsbildung und die berufliche Weiterbildung Priorität. Die vorhandenen Qualifikationen sind in vielfacher Hinsicht unzureichend. Um die Relevanz zu verbessern und die Qualität der Entwicklung, Aufrechterhaltung und Anwendung der Qualifikationen zu sichern, werden neue Governance-Strukturen benötigt. Viele Länder planen den Aufbau von Sektorräten. Zu den weiteren institutionellen Veränderungen zählen die Einrichtung von Koordinierungsstellen, z. B. für Qualifikationen zuständige Stellen, und für die Qualitätssicherung verantwortlichen Agenturen. Die neuen Qualifikationen werden sich unter Einbeziehung verschiedener Interessengruppen schrittweise auf die Bewertung, Zertifizierung und Lernprozesse auswirken. Einige Länder sind mit der Konzeption ihrer NQR befasst, andere haben bereits politische Strategien erarbeitet, und in wieder anderen wurde schon mit der Umsetzung begonnen. Die ETF ist dabei, verschiedene Instrumente auszuarbeiten, um den Ländern beim Übergang zur nächsten Phase zu helfen.

In den Partnerländern ist der Ausgangspunkt für die Ausarbeitung neuer Systeme stets der jeweilige nationale Kontext. Die ETF schafft durch ihr Fachwissen, ihre Unparteilichkeit und ihre einzigartige Stellung als EU-Agentur einen zusätzlichen Nutzen für die Reformprozesse der Partnerländer, da sie in der Lage ist, Informationen über Instrumente und politische Strategien der EU weiterzugeben, diese anzupassen und deren Umsetzung zu unterstützen, und all das ohne die Einschränkungen, die einer zeitgebundenen Projektunterstützung in der Regel innewohnen. Aus diesem Grund legt die ETF besonderen Wert auf die Stärkung der Kapazitäten von politischen Entscheidungsträgern und Fachleuten. Über den Dialog mit Interessengruppen hinaus müssen die Länder verstärkt die Rolle der

Interessengruppen operationalisieren und institutionalisieren. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Partnerländern sowie mit europäischen und relevanten Drittstaaten ist hierbei besonders wichtig.

Die differenzierten Ansätze, die auf dem Stand der Umsetzung in den Ländern in diesem thematischen Bereich basieren, der zusammen mit der Governance zu den Bereichen zählt, in denen die meisten ETF-Maßnahmen ergriffen werden, sind in Anhang 4 aufgeführt.

### Ziele

- Bereitstellung von Fachwissen für die Reform der Qualifikationssysteme in den Partnerländern mit ihren unterschiedlichen Planungs- und Umsetzungsfortschritten, einschließlich Unterstützung für die Entwicklung von NQR, Beratung hinsichtlich Möglichkeiten zur Verbesserung der beruflichen Qualifikationen und der Einrichtung von Systemen zur Validierung des nicht formalen Lernens.

### Tätigkeiten

- Aufbau von Kapazitäten bei nationalen Akteuren, um diese unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse und des jeweiligen Entwicklungsstands bei Reformen ihrer Qualifikationssysteme zu unterstützen;
- thematische Studien und politische Kurzberichte zur Umsetzung von Reformen der Qualifikationssysteme in den Partnerländern als Informationsquelle für die Entwicklung und Umsetzung politischer Strategien sowie das Erlernen politischen Handelns – zu den spezifischen Themen im Zeitraum dieser Mittelfristigen Perspektive zählen rechtliche und institutionelle Vorkehrungen für die Einrichtung von NQR, die Validierung des nicht formalen Lernens, die Entwicklung von Qualitätssicherungssystemen sowie Instrumente und Vorgehensweisen für die Anerkennung;
- zweijährliche Aktualisierung der Bestandsaufnahme der ETF zu den NQR-Entwicklungen in den Partnerländern und der globalen Bestandsaufnahme von ETF, Cedefop und UNESCO zu den NQR-Entwicklungen in Zusammenarbeit mit dem Cedefop und der UNESCO (in gegenseitigem Einvernehmen);
- Organisation von Veranstaltungen für den Wissensaustausch auf regionaler Ebene sowie von zwei organisationsinternen Konferenzen der ETF im Jahr 2014 (vermutlich zu den Themen Qualifikationen und Governance) und im Jahr 2016 oder 2017 in Zusammenarbeit mit der GD EAC, dem Cedefop, der beratenden Gruppe für den Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR-Beratergruppe) und ausgewählten internationalen Partnern;
- Beteiligung an der EQR-Beratergruppe und Beiträge zur Entwicklung des Europäischen Raums der Kompetenzen und Qualifikationen;
- Pflege und Optimierung der Qualifikationsplattform als internationale Online-Wissensgemeinschaft für Fachleute aus verschiedenen Ländern;
- Unterstützung und Beratung in Bezug auf die Einführung neuer Governance-Strukturen und geeigneter Mechanismen für die Qualitätssicherung;
- Überwachung und Analyse von politischen Strategien und Vorgehensweisen im Zusammenhang mit der Reform der Qualifikationssysteme;
- Erleichterung des Erfahrungsaustauschs zwischen Partnerländern und Mitgliedstaaten;
- Beratung der Partnerländer hinsichtlich der Anpassung und Anwendung relevanter politischer Strategien der EU für nationale Zwecke sowie aktiver Beitrag zur Umsetzung des EQR in seiner externen Dimension und zur Entwicklung eines Europäischen Raums der Kompetenzen und Qualifikationen.



In Südosteuropa und der Türkei wird die ETF den Partnerländern dabei helfen, ihre NQR auf den EQR abzustimmen, und damit zu ihrer besseren Integration in die EU beitragen. Alle Länder haben bei der Konzeption ihrer NQR Fortschritte erzielt, und in einigen Ländern wurde bereits mit der Umsetzung begonnen. Die Türkei gehört schon der EQR-Beratergruppe an. Es wird erwartet, dass sich die anderen Kandidatenländer während des Zeitraums, den das vorliegende Programm abdeckt, dem EQR-Umsetzungsprozess anschließen und die Bezugnahme vorbereiten werden. Zu den Prioritäten zählen die Einführung neuer Governance-Strukturen und die Aufnahme neuer Qualifikationen in die NQR.

In den südlichen und östlichen Mittelmeerländern liegt das Hauptaugenmerk der ETF auf der Entwicklung von Qualifikationssystemen, einschließlich der Umsetzung von NQR unter besonderer Berücksichtigung von Governance-Strukturen, die Vertreter aus der Arbeitswelt einbeziehen, der Entwicklung von Pilotprojekten auf sektoraler Ebene zu lernergebnisorientierten Ansätzen und der Erarbeitung von Pilotmechanismen zur Validierung des nicht formalen und informellen Lernens.

Die in diesem Gebiet bestehende regionale Initiative, das regionale Projekt zu sektoralen Qualifikationen (Marokko, Tunesien, Ägypten und Jordanien), läuft noch bis zum Jahr 2017. Ihr Anwendungsbereich wird um Qualifikationen erweitert, die über die beiden vorhandenen wirtschaftlichen Sektoren hinausgehen, und zur NQR-Entwicklung beitragen. Mit der Initiative werden außerdem ein Forum und ein Prozess der regionalen Zusammenarbeit etabliert, einschließlich eines Leitungsgremiums (Euromed-Ausschuss) und Verbindungen mit der Europäischen Kommission und den Mitgliedstaaten. Es ist vorgesehen, dass das Projekt die beteiligten Länder bei der Entwicklung von Verbindungen zum EQR unterstützen soll, um Anerkennung und Mobilität zu erleichtern. Die anderen Länder der Region werden sich voraussichtlich im Laufe des Zeitrahmens der vorliegenden Mittelfristigen Perspektive ebenfalls beteiligen.

In Osteuropa wird die Umsetzung nationaler Qualifikationsrahmen große Aufmerksamkeit erfordern. Alle osteuropäischen Länder sind dabei, Sektorräte einzurichten, deren Weiterentwicklung von praktischen Erfahrungen abhängt. Die ETF wird auch weiterhin das Erlernen politischen Handelns in der Region fördern. Dabei wird der Schwerpunkt auf sektorbezogenen Konzepten für Kompetenzen liegen, mit denen die bisherige Arbeit der ETF zur Unterstützung der Sektorräte für Kompetenzen fortgesetzt wird. Die ETF wird außerdem Diskussionen und Strategien zur Validierung des nicht formalen und informellen Lernens im Einklang mit den Entwicklungen und Diskussionen zu nationalen Qualifikationsrahmen erleichtern, die mit den Mobilitätspartnerschaften und dem Forum zu Migration und Asyl der Östlichen Partnerschaft in Verbindung stehen.

In Zentralasien sieht der Rahmen der Bildungsplattform für Zentralasien das Erlernen politischen Handelns zu NQR vor.

### **Erwartete Ergebnisse**

- Die Kapazitäten von Interessengruppen und Institutionen in den ETF-Partnerländern, die NQR entwickeln, wurden gestärkt. Die Partnerländer haben die nächste Phase der Umsetzung ihrer NQR erreicht; dies wird mithilfe der ETF-Indikatoren zum Stand der Politik gemessen.
- Zur Unterstützung i) der Reform von Qualifikationssystemen, ii) der Umsetzung von NQR und iii) der Neugestaltung beruflicher Qualifikationen steht eine Reihe von Instrumenten und Ansätzen zur Verfügung. Diese Instrumente und Ansätze finden in mehreren Partnerländern Anwendung, u. a. im Rahmen EU-finanzierter Maßnahmen.
- Die externe Dimension des EQR wird vertieft und ausgedehnt: Die Entwicklung von NQR in den Partnerländern wird verstärkt auf die Umsetzung des EQR und den Europäischen Raum der Kompetenzen und Qualifikationen abgestimmt; außerdem werden mehr Partnerländer unterstützt, indem diese sich direkt an der Umsetzung des EQR beteiligen.

## 2.2 Governance der Berufsbildung

### Begründung

Die Notwendigkeit zur Umstellung auf eher partizipatorische Governance-Modelle für die Berufsbildung findet in den ETF-Partnerländern immer mehr Anerkennung. Mit diesen Modellen soll die stärkere Wirksamkeit und verbesserte Rechenschaftspflicht der Berufsbildungspolitik und -systeme gewährleistet werden. Die Ergebnisse des Turin-Prozesses aus den Jahren 2010 und 2012 zeigen, dass die breite Mehrheit der Partnerländer sich darum bemüht, die Einbeziehung der Interessengruppen in die Gestaltung der Berufsbildungspolitik und die Modernisierung der Berufsbildungssysteme zu fördern. Hierzu zählen u. a. folgende Bemühungen: Verbesserung der Beteiligung des privaten Sektors an verschiedenen Aspekten der Berufsbildung und Maßnahmen zu einer erhöhten Beteiligung der Bürger, insbesondere von Sozialpartnerorganisationen und NRO; Erprobung oder Einführung von Modalitäten für das Delegieren von Verantwortlichkeiten an subnationale, regionale bzw. lokale Regierungsstellen; Erprobung größerer Autonomie der Schulen; Einrichtung von Koordinierungsmechanismen auf nationaler und sektoraler Ebene. Dies umfasst Organisationen, die sich für soziale Integration oder nachhaltige Entwicklung und vorrangig für territorialen Zusammenhalt oder junge Menschen und Frauen einsetzen, Koordinierungsmechanismen auf nationaler und sektoraler Ebene einrichten sowie Modalitäten für das Delegieren von Verantwortlichkeiten auf subnationaler bzw. regionaler und schulischer Ebene erproben oder einführen. Die Herausforderung, neue Governance-Methoden zu entwickeln, die koordinierte Maßnahmen von Interessengruppen, Transparenz und Rechenschaftspflicht gewährleisten, bleibt jedoch weiterhin bestehen. Die Kapazitäten der Interessengruppen für eine wirksame Beteiligung an produktiven Partnerschaften sind weiterhin unzureichend, die Koordinierungsmechanismen funktionieren nicht ordnungsgemäß und wichtige Entscheidungen hinsichtlich der Aufteilung der Verantwortlichkeiten für eine wirksamere Systemverwaltung befinden sich immer noch in der Konzeptionsphase.

Im Anschluss an die Konferenz zum Turin-Prozess im Jahr 2010 hat die ETF eine systematischere Zusammenarbeit mit den Partnerländern aufgenommen, um die Governance der Berufsbildung unter dem übergeordneten Konzept der Governance auf verschiedenen Ebenen zu verbessern. Dieses Konzept dient der Förderung koordinierter Maßnahmen von öffentlichen und privaten Akteuren auf horizontaler und vertikaler Ebene auf Grundlage des Subsidiaritätsprinzips (d. h., es wird sichergestellt, dass Entscheidungen auf der am besten geeigneten Ebene getroffen werden). Die wichtigsten Maßnahmen der ETF hatten folgende Schwerpunkte: i) Erarbeitung einer Abbildungsmethode für die Aufteilung der Verantwortlichkeiten verschiedener Akteure (auf nationaler, sektoraler, regionaler, lokaler bzw. schulischer Ebene) mit spezifischen Funktionen innerhalb des Berufsbildungssystems (z. B. Planung, Qualifikationen, Qualitätssicherung, Finanzen, Management von Berufsbildungsanbietern) als Möglichkeit, das Verständnis der Interessengruppen in den Partnerländern für das Funktionieren ihres Systems zu verbessern sowie Stärken, Schwachstellen und Lücken zu ermitteln; ii) die Nutzung von Prognosen als Mittel für das Änderungsmanagement und partizipatorische, vorausschauende Politikgestaltung; iii) Pilotprojekte auf regionaler und lokaler oder schulischer Ebene als Instrumente für das Erlernen politischen Handelns und die faktengestützte Politikgestaltung; iv) Aufbau von Kapazitäten bei Sozialpartnern und sektoralen Einrichtungen (Räte, Ausschüsse), damit diese ihre Rolle innerhalb der bestehenden oder neu entwickelten institutionellen Rahmenbedingungen in den ETF-Partnerländern wirksam erfüllen können.

Im kommenden Zeitraum wird die ETF die Partnerländer weiter dabei unterstützen, bessere Governance-Methoden für die Berufsbildung zu entwickeln, indem sie sich auf zwei der zahlreichen Governance-Komponenten, jedoch auf verschiedenen Ebenen (national, sektoral, regional, lokal und schulisch), konzentrieren: i) Führungsrolle für die strategische Ausrichtung von Politikgestaltung und Systementwicklung und ii) Verwaltung als Überwachungsmechanismus für Rechenschaftspflicht und Wirksamkeit. Die ETF wird dabei insbesondere auf frühere Erfahrungen zurückgreifen, indem sie i) die Beteiligung von Interessengruppen (privater Sektor, regionale/lokale Behörden, Sozialpartner und

andere NRO der Zivilgesellschaft, Bildungsanbieter) an produktiven Partnerschaften auf nationaler, regionaler bzw. lokaler und sektoraler Ebene verstärkt und ii) die institutionellen Vorkehrungen für eine wirksame Entwicklung, Umsetzung und Überwachung politischer Strategien verbessert. Im Einklang mit der Erklärung zum Turin-Prozess 2013 kommt hierbei der Finanzierung der Berufsbildung besondere Bedeutung zu. Dieser Aspekt ist für alle Partnerländer von großem Interesse, da sie zurzeit mit der Umstellung von der Entwicklung politischer Strategien auf die Umsetzung von Reformen befasst sind und der Bedarf an Finanzmitteln steigt.

Der differenzierte Ansatz, der auf dem Stand der Umsetzung in den Ländern in diesem thematischen Bereich basiert, der zusammen mit Qualifikationen und Qualifikationssystemen zu den Bereichen zählt, in denen die meisten ETF-Maßnahmen ergriffen werden, ist in Anhang 4 aufgeführt.

### **Ziele**

- Unterstützung der ETF-Partnerländer bei der Überprüfung ihrer institutionellen Vorkehrungen zu wichtigen Funktionen des Berufsbildungssystems, einschließlich Finanzierung und Mobilisierung von der ETF entwickelter methodischer Instrumente – zur Ermittlung von Stärken, Schwächen und Lücken sowie zur Erleichterung der Diskussionen von Interessengruppen über weitere Schritte;
- Unterstützung des Aufbaus von Kapazitäten wichtiger Interessengruppen (Schwerpunkt auf dem privaten Sektor, den Sozialpartnern und Bildungsanbietern) des Berufsbildungssystems, damit diese sich an produktiveren Partnerschaften auf nationaler, sektoraler, regionaler und lokaler Ebene beteiligen können;
- Erleichterung des Austauschs (z. B. von Wissen) der Partnerländer untereinander sowie zwischen Partnerländern und EU-Mitgliedstaaten.

### **Tätigkeiten**

- Analysen institutioneller Vorkehrungen in den ETF-Partnerländern – insbesondere in Südosteuropa und der Türkei sowie in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern – unter Berücksichtigung der im Rahmen der FRAME- und GEMM-Projekte sowie in Osteuropa gewonnenen Erfahrungen zur Stärkung der Politikberatung der ETF und zur Verbreitung der Erkenntnisse;
- Erarbeitung von Instrumenten und Werkzeugen für die Tätigkeit der ETF mit dem Ziel des Aufbaus von Kapazitäten sektoraler Einrichtungen (Räte, Ausschüsse), der Förderung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen, der Schulentwicklung, der Nutzung von Prognosen als Mittel für das Änderungsmanagement und der Finanzierung;
- Initiative zu unternehmerischen Gemeinschaften zur Ermittlung und Analyse bewährter Praktiken bei den territorialen Aspekten der Kompetenzentwicklung als Informationsquelle für die faktengestützte Politikgestaltung zur Unterstützung der territorialen Dimension der Governance der Berufsbildung.

### **Erwartete Ergebnisse**

- Verfügbarkeit methodischer Instrumente, die die Tätigkeit der ETF in den Ländern und Regionen in Bezug auf Sektorräte, die Förderung von Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen, Prognosen und Finanzierung vorwärtsbringen;
- Bereitstellung von Fachwissen und Aufbau von Kapazitäten zur Förderung der Governance der Berufsbildung in Partnerländern auf verschiedenen Ebenen.

## 2.3 Lernen und Lehren in der Berufsbildung

### Begründung

Die im Rahmen des Turin-Prozesses in den Jahren 2010 und 2012 erworbenen Erkenntnisse zeigen, dass fast alle ETF-Partnerländer bei der Modernisierung der Berufsbildung und der Steigerung der Attraktivität und Effizienz ihrer Berufsbildungssysteme mit mehreren Herausforderungen zu kämpfen haben. Zu den Ursachen für die offenkundigen Defizite und die schlechte Reaktionsfähigkeit der Berufsbildung zählen nahezu vollständig schulbasierte Berufsbildungsmaßnahmen und das Vorherrschen von routinemäßigen oder theoretischen Lernmethoden. Eine weitere Ursache ist, dass die Kompetenzen und die berufliche Entwicklung von Lehrkräften in der Berufsbildung und Auszubildenden in Unternehmen häufig nicht die aktuellen Anforderungen erfüllen. Obwohl die Länder bereits die Einführung neuer Lern- und Lehrmethoden in Bezug auf die schulbasierte Umgebung und Möglichkeiten zum Lernen am Arbeitsplatz erprobt haben (häufig mit Unterstützung internationaler Partner), sind diese bislang eher ein kaum tragfähiges Randphänomen von geringem Umfang. Der Mangel an praktischer Ausbildung, Praktikums- und Ausbildungsplätzen, Modellen für die alternierende Ausbildung oder anderen Möglichkeiten für das Lernen am Arbeitsplatz wurde in den Berichten zum Turin-Prozess von mehreren Ländern als Herausforderung genannt. Während dies in einigen Ländern auf die zunehmende Akademisierung im Bildungsbereich, Berufsbildungssysteme von geringem Umfang und das verbreitete Phänomen der „informellen Ausbildung“ bzw. des „informellen Kompetenzaufbaus“ in einigen Sektoren zurückzuführen ist, liegt in anderen Ländern die Ursache darin, dass es an Verbindungen zwischen Unternehmen und Schulen mangelt und ein entsprechendes Bewusstsein, Anreize sowie Lehrkräfte und Kapazitäten für Lernmöglichkeiten in den Unternehmen fehlen. Der Anwendungsbereich und das Potenzial für das Lernen am Arbeitsplatz sind in den ETF-Partnerländern allerdings trotz der noch zu überwindenden Herausforderungen und Hindernisse weiterhin hoch. Im Jahr 2012 ergab eine Studie der ETF, dass die große Mehrheit der Partnerländer das Lernen am Arbeitsplatz im Rahmen der Reform der allgemeinen und beruflichen Bildung im jeweiligen Land als einen Bereich ansieht, in dem in den nächsten fünf Jahren mit Wachstum zu rechnen ist.

Auf europäischer Ebene hebt eine Reihe von Strategiedokumenten die Bedeutung des Lernens am Arbeitsplatz für die einzelnen Lernenden, die Arbeitswelt und die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung hervor. Die Entscheidung des Rates zur Förderung von dualen europäischen Berufsbildungswegen einschließlich der Lehrlingsausbildung (1997) und die anschließend veröffentlichte Mitteilung der Kommission betonten, wie wichtig es ist, die Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen zu verbessern. Gemäß der Mitteilung der Kommission „Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen“ ist ein „zentraler Aspekt [...] die Entwicklung des Lernens am Arbeitsplatz und die Weiterentwicklung von Unternehmen und andere Einrichtungen zu lernenden Organisationen.“ Die Ziele der Strategie „Europa 2020“ („Jugend in Bewegung“, Entschließung des Europäischen Parlaments 2010) messen Ausbildungs- und Praktikumsplätzen sowie anderweitiger Berufserfahrung erneut erhebliche Bedeutung bei, wenn es darum geht, jungen Menschen den Eintritt in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Die Mitteilung der Kommission zur beruflichen Aus- und Weiterbildung (2010) empfiehlt, „verstärkt auf die verschiedenen Formen des berufspraktischen Lernens“ zurückzugreifen und bekräftigt, dass die Erstausbildung so ausgerichtet sein sollte, „dass junge Menschen Gelegenheit hätten, sich mit verschiedenen Berufsfeldern und Karrieremöglichkeiten vertraut zu machen“. In der Mitteilung wird außerdem die entscheidende Rolle der Lehrkräfte und Ausbilder sowie die Annäherung ihrer Rollen betont. Der Mitteilung zufolge wird ein „Ausbilder an einem Arbeitsplatz [...] künftig mehr pädagogische Kompetenzen benötigen und muss eine Unterstützungs- und Mentorenrolle übernehmen; von einer Lehrkraft dagegen wird, wie von einem Ausbilder, ein genaues Verständnis der Arbeitsabläufe“ erwartet. Die Rolle von Lehrkräften und Auszubildenden sowie ihre Zusammenarbeit sind aufgrund des sozialen Prozesses des Lernens am Arbeitsplatz von entscheidender Bedeutung. Die Mitteilung der Kommission „Neue Denkansätze für die Bildung“ bekräftigt die Bedeutung von Investitionen in die allgemeine und berufliche Bildung zur

Verbesserung der Qualifikationen und bestätigt, dass Berufsbildungssysteme von Weltrang Lernen am Arbeitsplatz erfordern. Die Förderung des Lernens am Arbeitsplatz – einschließlich Praktika, Lehrlingsausbildungen und dualer Modelle von hoher Qualität – für einen reibungslosen Übergang von der Schule zum Berufsleben zählen zu den Kernprioritäten der aktuellen EU-Agenda. Um die Umsetzung der Vorhaben voranzutreiben, hat die Kommission eine neue Ausbildungsallianz auf EU-Ebene (EU-level Alliance for Apprenticeships, EAfA) begründet; hierbei werden Mitgliedstaaten und verschiedene andere Akteure zusammengeführt, um voneinander zu lernen und darauf aufbauend Maßnahmen auf nationaler Ebene zu ergreifen.

Im Jahr 2013 hat die ETF ein Projekt zu Innovationen und Lernen mit dreijähriger Laufzeit unter dem Titel „Learning Context Matters“ (Die Bedeutung der Lernumgebung) abgeschlossen. Das Projekt beinhaltete eine Bestandsaufnahme und Analyse der Erfahrungen der ETF-Partnerländer mit dem Lernen am Arbeitsplatz bzw. praktischem Lernen, bei denen das Potenzial sowie mögliche Hindernisse für die Weiterentwicklung ermittelt werden sollten. Gemeinsam mit internationalen Sachverständigen und Fachleuten aus den Partnerländern wurden im Rahmen des Projekts außerdem methodische Instrumente entwickelt, die darauf abzielen, im Bereich der Berufsbildung mehr Synergien zwischen dem Lernen in der Schule und am Arbeitsplatz zu schaffen. Die künftige Arbeit der ETF wird auf den durch das Projekt gewonnenen Erkenntnissen, dem Bedarf, den Herausforderungen und den Erfolgen in den Partnerländern sowie EU-Ansätzen basieren (z. B. der Ausbildungsallianz, dem Qualitätsrahmen für Praktika und der Peer-Learning-Aktivität für Lehrkräfte und Ausbilder in der Berufsbildung). Der ETF kommt dabei die Schlüsselrolle zu, in den Partnerländern auf die Grundsätze der Ausbildungsallianz aufmerksam zu machen.

### Ziele

Die Partnerländer sollen dabei unterstützt werden, neue Wege und Mechanismen zu finden, das Lernen und Lehren in der Berufsbildung zu modernisieren und zu optimieren. In diesem Zusammenhang steht die Beschleunigung von Verbesserungen des Lernens am Arbeitsplatz durch Schwerpunktlegung auf folgende Themen im Vordergrund: i) Möglichkeiten und Wege für das Lernen am Arbeitsplatz, das praxisorientierte Lernen und das problembasierte Lernen in authentischen und simulierten Lernumgebungen und ii) die Rolle und berufliche Entwicklung von Lehrkräften in der Berufsbildung und Ausbilden in Unternehmen in Bezug auf die Herausforderung der dualen Kompetenz (pädagogisch und fachlich).

### Tätigkeiten

- Erleichterung des Austauschs von Wissen und Erfahrungen zwischen Partnerländern und EU-Mitgliedstaaten auf Veranstaltungen und mithilfe von Publikationen zur Sensibilisierung für das Entwicklungspotenzial und die Vorteile des Lernens am Arbeitsplatz und zur Bereitstellung von Informationen für die faktengestützte Politikgestaltung in den Partnerländern;
- Förderung der Grundsätze der Europäischen Ausbildungsallianz in den ETF-Partnerländern als Quelle der Inspiration für die Entwicklung von Partnerschaften, politischen Strategien und Maßnahmen;
- Politische Beratung der ETF-Partnerländer, insbesondere in Osteuropa und Zentralasien, zur Förderung von Maßnahmen für die Entwicklung des Lernens am Arbeitsplatz und die berufliche Entwicklung von Lehrkräften in der Berufsbildung und Ausbilden in Unternehmen;
- Schaffung eines Pools/Netzwerks von Sachverständigen der Partnerländer zum Lernen am Arbeitsplatz/Lehrkräften in der Berufsbildung und Ausbilden in Unternehmen, um die ETF-Maßnahmen und Fortschrittsberichte in diesem Bereich zu unterstützen und den Ländern Informationen zur Verfügung zu stellen.



## Erwartete Ergebnisse

- Die ETF-Partnerländer, insbesondere in Osteuropa und Zentralasien, sind besser über die politische Entwicklung in Bezug auf die Förderung des Lernens am Arbeitsplatz und die berufliche Entwicklung von Lehrkräften in der Berufsbildung und Ausbilden in Unternehmen informiert.
- Es besteht ein Pool/Netzwerk von Sachverständigen der Partnerländer zum Lernen am Arbeitsplatz/Lehrkräften in der Berufsbildung und Ausbilden in Unternehmen.

## 2.4 Qualitätssicherung in der Berufsbildung

### Begründung

Um den sich verändernden beschäftigungsbezogenen und gesellschaftlichen Anforderungen wirksam zu begegnen, müssen die Berufsbildungspolitik, Berufsbildungssysteme und Berufsbildungsmaßnahmen von höchster Qualität sein. Allgegenwärtiges Qualitätsmanagement, mit dem eine Kultur der Qualität in den Wissensgemeinschaften der Berufsbildung verstärkt und nachhaltig sicherstellt wird, ist für die Reaktionsfähigkeit und Attraktivität der Berufsbildung von entscheidender Bedeutung. Der Turin-Prozess belegt, dass die ETF-Partnerländer von einer Reihe von Gefahren für die Qualität der Berufsbildung berichten, darunter: Spannungen zwischen dem Zweck und den Funktionen der Berufsbildung auf der einen Seite und der Berufsbildungspolitik und den an sie gerichteten Erwartungen auf der anderen Seite; fragmentierte institutionelle Rahmen und Governance; unzureichende oder unwirksam eingesetzte Ressourcen; mangelnde Einbeziehung von Arbeitsmarkt und Partnern der Zivilgesellschaft; unzureichende berufliche Entwicklung von Lehrkräften und Ausbilden gepaart mit einem niedrigen sozialen Status; veraltete Qualifikationen und Lehrpläne; zu hohe Abhängigkeit oder Mangel an Regelungen bei Bildungsanbietern; fehlender Austausch zwischen Theorie und Praxis; veraltete Methoden und unvorteilhaftes Image. Obwohl die ETF-Partnerländer Verbesserungen der Berufsbildung anstreben, sind die Voraussetzungen für das Qualitätsmanagement häufig unterentwickelt.

Die Entwicklung der Berufsbildungsqualität steht bei der Unterstützung der ETF für die Partnerländer im Vordergrund. Für die Berufsbildungssysteme der Partnerländer bestehen zahlreiche Herausforderungen, die nicht alle gleichzeitig zu bewältigen sind. Die ETF unterstützte die Partnerländer bereits bei der Entwicklung von Qualitätssicherungsmechanismen – vornehmlich auf der Ebene der Bildungsanbieter – und verbreitete die Erfahrungen der EU insbesondere in südosteuropäischen Ländern und der Türkei. In Anbetracht des Entwicklungsstands ihrer Berufsbildungsreformen ist allerdings die Zeit für eine systematischere Diskussion mit den Partnerländern gekommen. Das ETF-Konzept zur Qualität in der Berufsbildung basiert auf dem Qualitätszyklusansatz (Planung, Umsetzung, Evaluierung und Überarbeitung), der in allen Bereichen der Berufsbildungspolitik angewandt werden kann, um Herausforderungen zu bewältigen und Qualitätsmanagementsysteme aufzubauen. Das Ziel ist die Ermittlung von Mechanismen zur Verbesserung der Qualität der Berufsbildung, die sich aus den Praktiken der Partnerländer, den Erfahrungen der ETF und den politischen Konzepten und Werkzeugen der EU ableiten lassen. Dahinter steckt die Grundidee, die verschiedenen Herausforderungen mithilfe eines Schritt-für-Schritt-Ansatzes langfristig anzugehen, ein kontrolliertes und präzises Vokabular für den Dialog und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Interessengruppen festzulegen, Qualitätsprobleme zu ermitteln, politische Beratung in Bezug auf politische Strategien zur Qualitätsverbesserung zu leisten und die Schaffung einer Qualitätskultur zu fördern, indem Kapazitäten für die systematische Planung, Umsetzung, Überwachung und Überprüfung aufgebaut werden.

### Ziele

- Erarbeitung methodischer Instrumente, um in den Partnerländern einen strukturierten Prozess des Erlernens politischen Handelns in Bezug auf Systeme zur Entwicklung der Qualitätssicherung in der Berufsbildung zu erleichtern;

- Integration von Qualitätssicherungsgrundsätzen in die politische Beratung der ETF für die Partnerländer;
- Verstärkung der Dimension der Qualitätssicherung im Turin-Prozess und der Schwerpunktthemen/-projekte der ETF.

### **Tätigkeiten**

- Abbildung, Analyse und Beurteilung der Qualitätssicherungspolitik und -praxis in den Berufsbildungssystemen der Partnerregionen zur Ermittlung von Lücken und Anforderungen, und Nutzung der Erfahrungen des GEMM-Projekts in den südlichen und östlichen Mittelmeerländer;
- Erleichterung des Wissensaustauschs zu Entwicklungen der Qualitätssicherung in der Berufsbildung in den Partnerregionen und der EU (Beitrag zu Konferenzen, Arbeitsgruppen, Netzwerken und Informationsmedien);
- Politische Beratung der ETF-Partnerländer in Südosteuropa und der Türkei, dem südlichen und östlichen Mittelmeerraum sowie Belarus und Tadschikistan;
- Erarbeitung von Werkzeugen und Instrumenten zur Verstärkung der strukturierten Diskussion der ETF in den Ländern zum Thema Qualitätssicherung in der Berufsbildung;
- Benchmarking des internen Fortschritts der ETF-Partnerländer in Bezug auf die Entwicklung der Qualitätssicherung in der Berufsbildung.

### **Erwartete Ergebnisse**

- Stärkung des Ansatzes der ETF zur Unterstützung der Partnerländer bei der Entwicklung eines eher systemischen Konzepts für die Qualitätssicherung in der Berufsbildung;
- Aufbau von Kapazitäten für die Governance der Qualitätssicherung in der Berufsbildung in den Partnerländern der ETF.

## **2.5 Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit**

### **Begründung**

Die Beschäftigung zählt in allen ETF-Partnerländern zu den wichtigsten Herausforderungen. Hohe Arbeitslosen- und Nichterwerbsquoten, insbesondere unter jungen Menschen und Frauen, nehmen Ländern die Möglichkeit, ihre wertvollen Humanressourcen in vollem Umfang für die Entwicklung des Landes zu nutzen, während große Teile der Bevölkerung an qualitativ minderwertigen Arbeitsplätzen beschäftigt sind, die ihnen keine Möglichkeit bieten, ihre Kompetenzen zu entwickeln oder ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Die unzureichende Schaffung von Arbeitsplätzen und ungeeigneten Kompetenzen der Bevölkerung sind Kernprobleme, die es zu lösen gilt, um eine stärkere Integrationsfähigkeit der Arbeitsmärkte sicherzustellen und die Beschäftigungsfähigkeit der Bevölkerung zu verbessern. In den letzten Jahren hat die ETF den Partnerländern bei der Analyse ihrer Arbeitsmärkte geholfen und dabei besonderes Augenmerk auf die kompetenzbezogene Dimension gelegt, um sie bei der Entwicklung einer besseren Beschäftigungspolitik sowie besserer Beschäftigungsmaßnahmen zu unterstützen und die externe Effizienz ihrer Berufsbildungssysteme zu erhöhen. Die verfügbaren methodischen Instrumente, die den Partnerländern zur Erfassung und Analyse von Arbeitsmarktphänomenen für eine solide Politikentwicklung zur Verfügung stehen, sowie ihre Fähigkeit, den gegenwärtigen und künftigen Kompetenzbedarf zu ermitteln, sind immer noch unzulänglich. Es ist daher weitere Arbeit nötig, damit die Partnerländer kompetenzbezogene Erkenntnisse zum Arbeitsmarkt für die Politikgestaltung wirksam entwickeln und verwenden können.

## Ziele

- Politische Beratung der Partnerländer betreffend die Ausarbeitung einer wirksameren Beschäftigungspolitik mit besonderem Schwerpunkt auf Unterstützungsmaßnahmen für die Entwicklung von Kompetenzen und die bessere Abstimmung des Kompetenzbedarfs;
- Unterstützung der Partnerländer bei der Erarbeitung und Verwendung von Erkenntnissen zum Arbeitsmarkt sowie Beiträgen zur Gestaltung der Berufsbildungspolitik; besonderes Augenmerk gilt hierbei der weiteren Analyse des Zusammenhangs zwischen Kompetenzen und Beschäftigung, Merkmalen von NEETs (Young people not in employment, education or training – junge Menschen, die weder eine Arbeit haben noch eine schulische oder berufliche Ausbildung absolvieren), Arbeitsmarktergebnissen bestimmter Bevölkerungsgruppen, der frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs, der Rolle des informellen Sektors in Bezug auf Kompetenzen sowie den Herausforderungen beim Übergang von der Schule zum Berufsleben;
- Bereitstellung von Informationen für die Dienste der Europäischen Kommission zu Arbeitsmarkttendenzen und Entwicklungen der Beschäftigungspolitik in den ETF-Partnerländern als Beitrag zur Programmplanung der EU-Finanzhilfe für die Länder.

## Tätigkeiten

- Analytische Studien zu Arbeitsmarkttendenzen, um politischen Entscheidungsträgern Informationen für die Konzeption der nationalen Beschäftigungspolitik sowie -maßnahmen zu liefern, wobei der Rolle von Kompetenzen für eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit besondere Aufmerksamkeit zukommt;
- Bereitstellung von methodischer Unterstützung für tiefgreifende Studien von Arbeitsmarktphänomenen mit Relevanz für den Kontext spezifischer Partnerländer, z. B. Kompetenzen und die Schattenwirtschaft, Übergang von der Schule zum Berufsleben, NEETs;
- Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten, um geeignete Instrumente zu ermitteln, die Informationen zum künftigen Kompetenzbedarf liefern und das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage bei Kompetenzen messen, um anhand der relevanten Leitlinien von ETF, Cedefop und IAO Informationen für die Gestaltung der Berufsbildungspolitik zu liefern;
- Erleichterung des Wissensaustauschs mithilfe elektronischer Instrumente sowie regionaler und internationaler Ad-hoc-Veranstaltungen zu Methoden für die Abstimmung und frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs und bewährten Praktiken in der aktiven Arbeitsmarktpolitik;
- Regelmäßige Berichterstattung an die Dienste der Kommission zu Arbeitsmarkttendenzen und Entwicklungen der Beschäftigungspolitik in den Partnerländern;
- Ermittlung von EU-Projekten im Bereich der Beschäftigung auf Ersuchen der Dienste der Kommission und der EU-Delegationen;

## Erwartete Ergebnisse

- Die Beschäftigungspolitik der einzelnen Partnerländer, die Unterstützung seitens der ETF erhalten haben, soll auf fundierten Informationen beruhen und in angemessener Weise Maßnahmen berücksichtigen, die die Entwicklung von Kompetenzen und die bessere Abstimmung des Kompetenzbedarfs sicherstellen.
- Die Institutionen der Partnerländer sollen über mehr Kapazitäten verfügen, um geeignete Erkenntnisse zur Überwachung von Arbeitsmarkttendenzen und des Kompetenzbedarfs als Beitrag zu einer wirksamen Gestaltung der Berufsbildungspolitik nutzen zu können.



- Die Dienste der Kommission erhalten regelmäßig Zugang zu aktualisierten Informationen über Herausforderungen in den Bereichen Arbeitsmarkt und Beschäftigung in den Partnerländern.

## 2.6 Kompetenzbezogene Dimension von Migration und Mobilität

### Begründung

In den meisten ETF-Partnerländern herrschen schwierige Arbeitsmarktbedingungen, die zu einer erheblichen Emigration von Arbeitskräften führen. Außerdem konzentrieren sich zahlreiche Migrationsströme intraregional. Durch die verstärkte grenzüberschreitende Mobilität von Arbeitskräften gelangt das Thema Kompetenzen auf die internationale Agenda, während die Bildungssysteme unter dem zunehmenden Druck stehen, qualifizierte Humanressourcen für die in- und ausländischen Arbeitsmärkte hervorbringen zu müssen. Gezielte politische Maßnahmen im Zusammenhang mit Kompetenzen und der Beschäftigung von Emigranten und Rückkehrern sind nötig, um die Mobilität zu erleichtern, negative Auswirkungen zu verringern und die Vorteile der zirkulären Migration für die Herkunftsländer zu steigern.

Auf Grundlage des übergeordneten politischen Rahmens der auswärtigen Migrationspolitik der EU (Gesamtansatz für Migration und Mobilität, GAMM), bei der der Europäischen Nachbarschaft Priorität eingeräumt wird, hat die EU bereits Vereinbarungen über Mobilitätspartnerschaften (MP) mit Moldau (2008), Georgien (2009), Armenien (2011) und Marokko (2013) geschlossen und Gespräche zum Thema Migration mit Tunesien, Aserbaidschan und Jordanien aufgenommen, die letztlich in die Schließung ähnlicher Vereinbarungen münden könnten. Diese Vereinbarungen enthalten Bestimmungen zu Systemen der allgemeinen und beruflichen Bildung sowie zu Beschäftigungssystemen. Die ETF wird auf Ersuchen der Europäischen Kommission in Bezug auf diese Aspekte Beiträge leisten. Dabei bestehen Verbindungen zur Arbeit der ETF auf dem Gebiet der Qualifikationen.

### Ziel

Erarbeitung von Beiträgen zu den kompetenzbezogenen Dimensionen der legalen zirkulären Migration und Mobilität auf Ersuchen der Europäischen Kommission, die in den Migrationsdialog und/oder die Umsetzung von MP-Vereinbarungen zwischen der EU und ETF-Partnerländern einfließen.

### Tätigkeiten

- Analysen des Zusammenhangs zwischen Kompetenzen und Migration sowie der Rolle der Ausbildung bei der Verbesserung der Beschäftigungsaussichten potenzieller Emigranten und Rückkehrer, der Folgen der Migration für die Arbeitsmärkte und der Notwendigkeit, Kompetenzen zu ersetzen, im Kontext der ETF-Partnerländer;
- Reaktion auf Ersuchen der Europäischen Kommission um die Erarbeitung spezifischer Beiträge zum laufenden Dialog über Migration zwischen der EU und den ETF-Partnerländern durch regelmäßige Kontakte/Missionen;
- Erleichterung des Wissensaustauschs mit den Partnerländern zu Maßnahmen in Bezug auf die Kompetenzen von Migranten, z. B. Transparenz, Anerkennung und Übertragbarkeit von Kompetenzen und Qualifikationen, Mechanismen zur Abstimmung von Arbeitsplätzen und Kompetenzbedarf, Validierung früherer Lernergebnisse und Wiedereingliederung von Rückkehrern; dieses Wissen soll in Form von Publikationen sowie mithilfe von Treffen und Konferenzen in die künftige Politikentwicklung einfließen;
- Fachliche und politische Beratung in Bezug auf eine breiter angelegte Kompetenzentwicklung auf nationaler Ebene sowie Beschäftigungspolitik im Rahmen der internationalen Mobilität von Arbeitskräften in den relevanten Partnerländern;

- Auswahl von Ländern für diesbezügliche Maßnahmen nach Maßgabe der GD Inneres und des Europäischen Auswärtigen Dienstes; hierbei handelt es sich in erster Linie um Länder, die MP-Vereinbarungen unterzeichnet haben und/oder sich am Migrationsdialog mit der EU beteiligen, z. B. Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Jordanien, Moldau, Marokko und Tunesien.

### Erwartete Ergebnisse

- Für eine besser funktionierende Verwaltung der zirkulären Migration wurden kompetenzbezogene Beiträge zum Migrationsdialog und/oder MP-Vereinbarungen zwischen der EU und den relevanten Partnerländern geleistet;
- In der EU und den relevanten Partnerländern wurden das Wissen und die Erfahrungen in Bezug auf die politischen Strategien zu Transparenz und Übertragbarkeit von Kompetenzen und Qualifikationen von Migranten verbessert und weit verbreitet;
- In den Partnerländern wurden wirksame Politikmaßnahmen zum Bedarf an Kompetenzentwicklung der Bürger (darunter Emigranten und Rückkehrer) entwickelt und umgesetzt.

## 2.7 Unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten

### Begründung

Im Streben nach verbesserter Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiger Beschäftigung bemühen sich die ETF-Partnerländer darum, von den politischen Strategien und den Vorgehensweisen der EU zu profitieren, insbesondere von den politischen Leitlinien der Europäischen Kommission zu unternehmerischem Lernen, den Bestimmungen zu Humankapital des SBA und den breiter angelegten Triebkräften für Veränderung, die im Aktionsplan Unternehmertum definiert sind. Die bisher in den Heranführungs- und Nachbarschaftsregionen geleistete Arbeit in den Bereichen unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten unter Berücksichtigung einer Reihe politischer Indikatoren gestattet es den Partnerländern, der Kommission und der ETF im Rahmen ihrer Bemühungen um eine umfangreichere Politiküberwachung innerhalb des Turin-Prozesses, Herausforderungen und Einschränkungen zu ermitteln. Zu den Herausforderungen von höchster Relevanz zählen sowohl mangelndes Engagement der Bildungsbehörden bei der Förderung von unternehmerischem Lernen und insbesondere von Unternehmertum als Schlüsselkompetenz als auch fehlende Informationen zu unternehmerischen Fähigkeiten. Der Austausch von Wissen und bewährten Praktiken bietet nicht nur politischen Entscheidungsträgern, sondern auch der Gemeinschaft im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung die Möglichkeit, ein besseres Verständnis davon zu erlangen, wie Politik und Praxis verbessert werden können. Im Zeitraum 2014-2017 steht das Ziel des „gemeinsamen Lernens“ hinter den stärker konzentrierten Anstrengungen der ETF, den Rahmen der politischen Indikatoren für die Partnerregionen zu verbessern, einschließlich strategischer Bemühungen um die Ermittlung und Qualitätssicherung bewährter Praktiken in drei Kernbereichen, die für Beschäftigung und Wachstum von entscheidender Bedeutung sind: a) Schulungen für junge Unternehmer, b) Schulungen und Mentoring für weibliche Unternehmer und c) verbesserte Kompetenzen für Wachstumsunternehmen.

### Ziele

- Ausbau der Kapazitäten von Institutionen der Partnerländer und anderen Interessengruppen zur Erarbeitung, Überwachung und Überprüfung politischer Strategien in den Bereichen unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten, einschließlich politischer Teilhabe, Umsetzung und Rechenschaftspflicht.

### Tätigkeiten

Die geplanten Maßnahmen der ETF im Zeitraum 2014-2017 beruhen auf zwei Säulen:

1. Politikbewertung und Nachbereitung:

- Aktualisierung des Politikindexes und der Bewertungsinstrumente der ETF (unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten) in den Heranführungsregionen und den Regionen der Östlichen Nachbarschaft, einschließlich Informationsverbreitung und Wissenstransfer in der Südlichen Nachbarschaft;
  - SBA-Beurteilungen in den Heranführungs- und Nachbarschaftsregionen, einschließlich Empfehlungen zu politischen Verbesserungen;
  - individuelle Unterstützung der Partnerländer infolge spezieller Ersuchen der Europäischen Kommission und des Europäischen Auswärtigen Dienstes;
  - Organisation von Workshops und Konferenzen von politischem Interesse in den ETF-Partnerregionen, einschließlich regionsübergreifender Veranstaltungen, die einen zusätzlichen Nutzen, Innovationen und Effizienz für die Arbeit der ETF bieten;
  - Beitrag zum überarbeiteten Analyserahmen für den Turin-Prozess 2014, um eine bessere Abdeckung von unternehmerischem Lernen und unternehmerischen Fähigkeiten zu gewährleisten, einschließlich bewährter Praktiken in der Politikentwicklung in den Partnerländern.
2. Unterstützungsinstrumente für Innovationen für politische Entscheidungsträger und Fachleute:
- Konsolidierung von Peer-Review-Instrumenten und -methoden der ETF für bewährte Praktiken und Aufbau einer virtuellen Peer-Review-Plattform;
  - Aufbau integrierter Netzwerke von Bildungsanbietern auf EU-Ebene sowie regionsübergreifend in drei Bereichen (Jungunternehmer, Schulungen für weibliche Unternehmer, Kompetenzen für die Internationalisierung von kleinen Unternehmen);
  - Auf Grundlage der Ergebnisse von Entwicklungen in der EU wird die ETF Möglichkeiten prüfen, Kriterien, Bewertungsinstrumente und -methoden so anzupassen, dass mit ihnen das unternehmerische Kapital berufsbildender Schulen in den Partnerländern gemessen werden kann;
  - Schaffung von Innovationen in der politischen Unterstützung der ETF für die Partnerländer durch direktere Einbeziehung in die politischen Arbeitsgruppen, Projekte und Netzwerke für bewährte Praktiken der EU.

### Erwartete Ergebnisse

Bis zum Jahr 2017 werden in Bezug auf die vorstehend genannten Tätigkeiten die folgenden übergeordneten Ergebnisse angestrebt:

- zwei SBA-Bewertungen (2015, 2017) in den Heranführungsregionen, einschließlich uneingeschränkter Kapazitäten für die SBA-Politikbewertung in der Heranführungsregion, wobei Teilhabe und Rechenschaftspflicht für die Politikbewertung den nationalen Behörden wie dem SEECEL (South East European Centre for Entrepreneurial Learning, südosteuropäisches Zentrum für die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen) und den Partnerländern übertragen werden;
- zwei SBA-Bewertungen in jeder der Nachbarschaftsregionen sowie erweitertes Engagement der nationalen Interessengruppen (insbesondere der Bildungsbehörden) für die Humankapitaldimensionen des SBA, mit Beispielen für Politikreformen im Einklang mit politischen Leitlinien und Empfehlungen der EU;

- eine voll funktionsfähige virtuelle Peer-Review-Plattform für bewährte Praktiken in den Bereichen Unternehmertum und unternehmerische Fähigkeiten, über die ein rollierender Katalog qualitätsgesicherter bewährter Praktiken online verfügbar ist;
- etablierte Kriterien, Instrumente und Bewertungsmöglichkeiten zur Messung des unternehmerischen Kapitals und der Kapazität berufsbildender Schulen in den ETF-Partnerländern, einschließlich eines online verfügbaren Informationsbereichs zu bewährten Praktiken, der auf den Ergebnissen von Entwicklungen in der EU beruht.

### 3 Geografische Ausbreitung

#### 3.1 Südosteuropa und Türkei

##### Erfolge

In allen Ländern haben Kompetenzen für Wachstum einen hohen Stellenwert auf der Agenda. Außerdem haben die Länder die wichtige Rolle anerkannt, die die allgemeine und berufliche Bildung in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltiges Wachstum und soziale Integration spielt. Bemerkenswert ist, dass in jedem dieser Länder die Berufsbildung und – breiter definiert – die vorhandenen Bildungssysteme durch institutionelle, kulturelle, historische, politische und wirtschaftliche Konstrukte beeinflusst und geformt werden, durch die sich der jeweilige nationale Kontext auszeichnet. Der Fortschritt in diesem Bereich wird von einer Kombination aus schwachem Wirtschaftswachstum, unzureichenden Beschäftigungsmöglichkeiten und einer langsamen Entwicklung bei der Schaffung von Arbeitsplätzen sowie einem Missverhältnis zwischen den Ergebnissen im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung und dem Kompetenzbedarf der Industrie behindert. Selbst in der Türkei, in der in den letzten Jahren ein starkes Wirtschaftswachstum zu verzeichnen war, konnten nicht ausreichend Arbeitsplätze geschaffen werden, um den Bedarf der wachsenden Bevölkerung zu decken.

Die Regierungen in der Region haben Maßnahmen zur Bewältigung der Krise ergriffen und sind dabei, ihre sozioökonomischen politischen Strategien an das dynamische Umfeld anzupassen und Fortschritte auf dem von Europa eingeschlagenen Weg zu erzielen. Im Rahmen des Turin-Prozesses und des Brügge-Prozesses 2012 sowie der Überprüfungen der Humanressourcenentwicklung konnten folgende Fortschritte ermittelt werden: laufende Reformen im Kontext des lebenslangen Lernens bei gleichzeitiger Entwicklung von nationalen Qualifikationsrahmen und Qualitätssicherungssystemen sowie Reformen in den Bereichen Unternehmertum, Lernen am Arbeitsplatz sowie Ausbildung von Lehrkräften und Ausbildern; Sicherstellen, dass die integrative Bildung auf die Reformagenda von Regierungen aufgenommen wird; Governance des Systems und Ausbau der Kapazitäten zur Erfassung und Analyse von Daten, um daraus politische Strategien abzuleiten.

Der schwache Konjunkturaufschwung in den Ländern Südosteuropas (SEE6) markiert das Ende der erneuten Rezession (Double-Dip-Rezession) 2012. Der Prognose im regelmäßigen Wirtschaftsbericht zu Südosteuropa (South East Europe Regular Economic Report, SEE RER)<sup>36</sup> der Weltbank zufolge soll ihr kombiniertes reales BIP nach dem Rückgang um 0,6 % im Jahr 2012 im Jahr 2013 um 1,7 % zunehmen. Mit Ausnahme der Türkei (2,6 % bzw. 3,4 %<sup>37</sup>) ist die wirtschaftliche Erholung in diesen Ländern jedoch immer noch als vorläufig zu betrachten und wird sich voraussichtlich nicht beschleunigen, solange die Rezession im Euroraum anhält.

<sup>36</sup> South East Europe Regular Economic Report No. 4, From Double-Dip Recession To Fragile Recovery Reforms; Weltbank, Juni 2013. Der Bericht verweist darauf, dass die Daten häufig unzuverlässig sind.

<sup>37</sup> World Economic Outlook Database, April 2013, IWF.

## Herausforderungen

Die Mitteilung der Kommission „Erweiterungsstrategie und wichtigste Herausforderungen 2012-2013“ kommt zu dem Schluss, dass es häufig an der politischen Bereitschaft zur Durchführung von Reformen mangelt, die auf die Entwicklung von Kompetenzen für die Beschäftigung abzielen: „Arbeitsmarktreformen stehen größtenteils noch aus und die Berufsbildungssysteme helfen nicht beim Abbau des Missverhältnisses zwischen vorhandenen und benötigten Qualifikationen. Daher wandern viele Arbeitskräfte ins Ausland ab [...]. Längerfristig begrenzt dies jedoch das Wachstumspotenzial, da weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und Fachkräfte abwandern.“

Die Leistung der Länder Südosteuropas und der Türkei bleibt in der Regel hinter dem EU-Durchschnitt und den Benchmarks 2020 zurück. Eine erwähnenswerte Ausnahme bildet hierbei die Schulabbrecherquote: Die hierzu verfügbaren Daten zeigen, dass Serbien die Benchmark 2020 bereits erfüllt hat, während die Schulabbrecherquoten in Albanien und der Türkei sehr hoch sind. Die gesamte Region ist außerdem von einem sehr hohen Anteil an Schülern mit schlechten Lernleistungen gemäß PISA-Test betroffen, insbesondere Albanien und die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien. Dies deutet auf Probleme im Zusammenhang mit der Qualität der Schulen hin, obwohl einige der Länder nachweislich eine hohe Beteiligungsquote in der Sekundarstufe II erkennen lassen. Schließlich hat die gesamte Region mit schlechten Beteiligungsquoten im Bereich des lebenslangen Lernens zu kämpfen, da selbst Serbien, das hier am besten abschneidet, nur ein Drittel der EU-Benchmark 2020 erfüllt. Die Beschäftigungsquoten liegen in der ganzen Region unter dem EU-Durchschnitt und den Benchmarks 2020, während die Jugendarbeitslosenquoten in allen Ländern Südosteuropas mit Ausnahme der Türkei die bereits hohe aggregierte Jugendarbeitslosenquote der EU-27 überschreiten. Obwohl bereits Fortschritte erzielt wurden, sehen sich die politischen Entscheidungsträger in der Region dem Risiko einer verlorenen Generation gegenüber, das darauf zurückzuführen ist, dass die zwar hohe Beteiligungsquote in der Berufsbildung nach Maßgabe der Arbeitgeber mit geringer Qualität und Relevanz einhergeht. Eingeschränkte Beschäftigungsmöglichkeiten ermutigen Berufsschüler dazu, ihre Ausbildung an einer Hochschule fortzusetzen, doch der Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen ist überschwemmt und die Arbeitslosenquote dieser Gruppe steigt rapide an. Die Herausforderung der Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen ist daher von großer Bedeutung, doch dem ETF-Bericht zum Fortschritt der fünf Kandidatenländer im Hinblick auf das Kommuniqué von Brügge zufolge gibt es nur wenig Hinweise darauf, dass Rückmeldungen zur Beschäftigungsfähigkeit von Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung (kurzfristiges Ziel 5c) für eine Verbesserung der Relevanz der Berufsbildung genutzt werden. Darüber hinaus besteht in der Region außer für die Türkei keine klar definierte rechtliche Grundlage für die Erhebung von Daten zum Beschäftigungsstatus von Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung.<sup>38</sup>

Zahlreiche Analysen, darunter auch die Überprüfungen der Humanressourcenentwicklung der ETF in den Ländern der Region sowie die Berichte zum Turin-Prozess, dokumentieren die Tendenz zu Arbeitsplätzen, die ein höheres Kompetenzniveau erfordern, und das Entstehen eines potenziellen Überschusses an Arbeitskräften mit höheren Qualifikationen bis zum Jahr 2020. Dies zeigt, dass es nötig ist, die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung besser auf den entstehenden Kompetenzbedarf der Arbeitsmärkte abzustimmen und sich verstärkt der Beschäftigungsfähigkeit zu widmen. Zahlreiche Arbeitsplätze werden in den kommenden Jahren ein mittleres Kompetenzniveau erfordern, das dem Niveau ähnelt, das üblicherweise in einem hochwertigen Berufsbildungssystem erworben werden kann. Die meisten Berufsbildungsanbieter in Südosteuropa und der Türkei sind sich des künftigen Kompetenzbedarfs jedoch entweder nicht bewusst oder nicht in der Lage, sich daran anzupassen. Darüber hinaus liegen die öffentlichen und privaten Investitionen in die allgemeine Bildung und insbesondere in die berufliche Bildung trotz der Herausforderung, das Kompetenzniveau der Bevölkerung anzuheben, deutlich unter dem internationalen Standard. Der Mangel an guten kurz-

<sup>38</sup> Ebenda.



und langfristigen Beschäftigungsaussichten, angemessener Ausbildung sowie Unterstützung für den Übergang ins Berufsleben bewirkt, dass Jugendliche und Erwachsene auswandern. Das Resultat ist der Verlust von Kompetenzen, die für die nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung dringend benötigt werden. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, dass politische Entscheidungsträger zusammen mit Interessengruppen eine Vision für die Berufsbildung erarbeiten, die auf höherer Qualität und Relevanz auf Grundlage hinreichender Kapazitäten und finanzieller Mittel basiert.

Mit Blick auf die Entwicklung bis zum Jahr 2020 und mit Unterstützung durch die IPA-Initiative zu für die Zukunft benötigten Kompetenzen (Skills for the future) sollten die Beitrittsländer sektorweite Strategien erarbeiten, mit deren Hilfe sich ein Netz von Institutionen aufbauen lässt, über das die wichtigsten Interessengruppen am politischen Dialog sowie Maßnahmen beteiligt werden, die sich gegen einen fragmentierten Ansatz richten, mit dem keine geeigneten Ergebnisse erzielt wurden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass die Länder eine gemeinsame Vision entwickeln, in die politische Strategien einbezogen werden, die sich an Bürgern und Lernenden orientieren. Diese Vision beinhaltet die beabsichtigten Ergebnisse und einen Fahrplan für deren Erreichung. Wenn die Länder dieser Aufforderung zum Handeln nicht nachkommen, kann dies eine weitere Verschlechterung der Relevanz von Kompetenzen nach sich ziehen. Dies würde die Arbeitslosigkeit verschärfen und soziale sowie wirtschaftliche Herausforderungen intensivieren.

### Ziele

Als Reaktion auf die vorstehend genannten Herausforderungen beabsichtigt die ETF, die Kapazitäten der wichtigsten Interessengruppen in Südosteuropa und der Türkei auszubauen, um die umfassende Planung, Umsetzung und Überwachung politischer Strategien für die Humanressourcenentwicklung durch die faktengestützte Politikanalyse zu stärken. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Ausarbeitung einer langfristigen Vision für berufsbildungsbezogene Fahrpläne für die Erzielung und Überwachung von Fortschritten, die politischen Entscheidungsträgern und den wichtigsten Interessengruppen zur Verfügung gestellt werden.

Die ETF beabsichtigt außerdem eine Modernisierung der Berufsbildungssysteme durch verbesserte Governance auf verschiedenen Ebenen und Qualitätssicherungsmechanismen. Im Mittelpunkt stehen der Strukturwandel in der allgemeinen und beruflichen Bildung sowie der Aufbau von Partnerschaften zwischen der Arbeitswelt und dem Bildungswesen.

Die ETF bemüht sich um die Verbesserung der Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen, indem sie die Entwicklung und Umsetzung von Qualifikationsrahmen und der Ausbildung von Lehrkräften unterstützt. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist es, die Länder dabei anzuleiten, einen Bezug zwischen ihren Qualifikationsrahmen und dem EQR herzustellen. Bei der Ausbildung von Lehrkräften steht die Verbreitung von Erfahrungen innerhalb des Berufsbildungssystems im Vordergrund, die im Rahmen von Pilotprojekten gewonnen wurden.

### Tätigkeiten

Zur Erreichung der vorstehend genannten Ziele werden sich die Maßnahmen der ETF in Südosteuropa und der Türkei auf die folgenden Tätigkeiten konzentrieren.

Die *faktengestützte Politikanalyse* wird in sämtlichen Ländern der Region auf verschiedene Art und Weise unterstützt: Im Rahmen des FRAME-Projekts wird die ETF die Präzisierung der Visionen für 2020 und die Fahrpläne für deren Umsetzung fördern. Die in Bezug auf die Umsetzung der Fahrpläne erzielten Fortschritte werden während des Zeitraums der Mittelfristigen Perspektive überwacht. Die für 2014 und 2016 in der Region vorgesehenen Runden des Turin-Prozesses und des Brügge-Prozesses sollen Informationen liefern, die einer umfassenden Politikgestaltung zuträglich sind und die Qualität der Berufsbildung verbessern. In Albanien, in Bosnien und Herzegowina und im Kosovo werden im Rahmen des Turin-Prozesses Politikanalysen vorgenommen, während sich die Kandidatenländer an der Brügge-Überprüfung beteiligen. Ergänzend dazu sollen die

Generaldirektoren für Berufsbildung (Directors General for Vocational Training, DGVT) bzw. Mitglieder des Ausschusses für Berufsbildung (Advisory Committee for Vocational Training, ACVT) aus den Kandidatenländern Beratung und Orientierungshilfen erhalten, um ihre aktive Mitwirkung und Überlegungen zur Verbreitung der EU-Politik in den Berufsbildungssystemen der Länder zu fördern. Die ETF wird die Berichte zum Turin-Prozess aller sieben Länder sowie die Brügge-Berichte für die Kandidatenländer zur Verfügung stellen. Die enge Zusammenarbeit der ETF und des Cedefop in Bezug auf die Brügge-Überprüfung wird von der GD EAC koordiniert.

Darüber hinaus wird die ETF den SBA-Bewertungsprozess vereinfachen und gemeinsam mit der GD Unternehmen und Industrie, der OECD, der EBWE (Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung) und dem SEECEL zur Weiterentwicklung des Bewertungsinstruments beitragen. Außerdem wird die ETF eine Bestandsaufnahme zu den NQR-Entwicklungen in der Region vornehmen und die Fortschritte in der Berufsbildung überprüfen, damit diese Erkenntnisse in den entsprechenden regelmäßigen Fortschrittsbericht der Kommission einfließen können. Schließlich wird die ETF auf Ersuchen der Kommission weiterhin Beiträge für die IPA-Programmplanung 2014-2020 leisten.

Die *Modernisierung der Berufsbildungssysteme* wird durch folgende Maßnahmen auf Landesebene unterstützt: In Albanien hat die ETF eine beratende Funktion in Bezug auf die Einrichtung multifunktionaler Berufsbildungszentren inne, die eine effizientere Zusammenarbeit zwischen dem Bildungswesen und der Arbeitswelt ermöglichen sollen, um so die Durchführung von Reformen zu erleichtern. Hierzu ist außerdem eine enge Zusammenarbeit mit den Gebern und der im Land tätigen internationalen Gemeinschaft vorgesehen. Die ETF wird dafür sorgen, dass sich die Interessengruppen in Bosnien und Herzegowina mit den Qualitätssicherungsinstrumenten der EU vertraut machen, und darüber informieren, wie diese Instrumente zu einem zentralen Bestandteil des Berufsbildungssystems werden können.

Die ETF wird die Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen auf Landesebene verbessern, indem sie die Entwicklung und Umsetzung von Qualifikationsrahmen in Bosnien und Herzegowina, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, Serbien und der Türkei unterstützt. Besonderes Augenmerk gilt hierbei Qualifikationsrahmen im Kontext des lebenslangen Lernens, die Berufsbildung, Hochschulbildung und Erwachsenenbildung miteinander verknüpfen. Die Anerkennung früherer Lernergebnisse ist für die Maßnahme ebenfalls von zentraler Bedeutung. In Montenegro wird die Reform der Ausbildung von Lehrkräften in der Berufsbildung im Mittelpunkt stehen, die auf den Pilotprojekten und dem von der ETF ausgearbeiteten Handbuch aufbaut.

Bei ihren Maßnahmen wird die ETF die Zusammenarbeit mit dem Regionalen Kooperationsrat (Regional Cooperation Council, RCC) fortsetzen und darüber hinaus die Überwachung und Umsetzung der Strategie SEE 2020 insbesondere durch ihre Arbeit im Rahmen des FRAME-Projekts sowie des Turin-Prozesses und des Brügge-Prozesses unterstützen, indem sie Beiträge zur strategischen Entwicklung der Humanressourcen in der Region leistet. In diesem Zusammenhang wird die ETF außerdem weiter mit der Bildungsreforminitiative Südosteuropa (Education Reform Initiative South Eastern Europe, ERISSE) und dem SEECEL, der Weltbank und der OECD – den strategischen Partnern bei der Umsetzung der Strategie SEE 2020 – zusammenarbeiten.

### **Erwartete Ergebnisse**

Mit diesen Maßnahmen wird Folgendes erreicht:

- umfassendere Konzepte für die Strategieplanung in der Berufsbildung und die Kapazität zur Verfolgung der Umsetzung;
- verbesserte Qualität von Berufsbildungsmaßnahmen;

- stärkere Verbindungen zwischen der Arbeitswelt und dem Bildungswesen im Kontext des lebenslangen Lernens.



**Südosteuropa und Türkei: Projekte auf Länderebene/regionaler Ebene gemäß  
Maßnahmenkonzept 2014-2017**

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Ergebnisse 2017
Albanien	Unterstützung politischer Strategien zur Entwicklung der Humanressourcen 2020	Hilfestellung bei der Planung von Berufsbildungsmaßnahmen, Weiterentwicklung des Rechtsrahmens und Systematisierung von Qualifikationen im Einklang mit dem albanischen Qualifikationsrahmen (AQR).	Reform des Berufsbildungssystems und multifunktionale Zentren, die im Rahmen der regionalen Entwicklung unterstützt werden, zur Einrichtung multifunktionaler Zentren als Pilotprojekt; Weiterentwicklung des Rechtsrahmens und der Systematisierung von Qualifikationen.
Bosnien und Herzegowina	Unterstützung der Entwicklung der Qualitätssicherung in der Berufsbildung	Erarbeitung einer politischen Strategie zur Qualitätssicherung in der Berufsbildung durch Maßnahmen zum Erlernen politischen Handelns, z. B. Initiativen zum Aufbau von Kapazitäten; die entsprechenden Stellen in Bosnien und Herzegowina werden mit den Instrumenten und politischen Strategien der EU sowie deren Relevanz und Realisierbarkeit im Land vertraut gemacht.	Politischer Dialog mit Interessengruppen über die Entwicklung nationaler politischer Strategien und Umsetzungspläne für die Qualitätssicherung; Hervorhebung der EU-EQAVET-Konzepte, die mit der Qualität der Berufsbildung in Verbindung stehen.
	Unterstützung für die Entwicklung eines Basisqualifikationsrahmens (BQR)	Fortgesetzte Unterstützung des sektorübergreifenden Ausschusses unter der Aufsicht des Ministeriums für zivile Angelegenheiten in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung eines BQR; Dialog und Beratung hinsichtlich eines umfassenden und nachhaltigen Ansatzes.	Unterstützung der Umsetzung des BQR mit dem Ziel, in mindestens drei Wirtschaftssektoren Qualifikationen zu entwickeln sowie Anwendung in relevanten Einrichtungen der allgemeinen und beruflichen Bildung in beiden Entitäten und im Distrikt Brcko.
Ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien	Unterstützung für eine besser koordinierte Kompetenzpolitik	Fortgesetzte Unterstützung der Koordination mehrerer Interessengruppen (Sozialpartner und Ministerien) für die Politikgestaltung im Bereich der Humanressourcenentwicklung in allen Phasen des Projektzyklus sowie Unterstützung bei der Entwicklung von NQR.	Bessere Koordination des überarbeiteten Aktionsplans (2017-2020) für die Berufsbildungsstrategie mit der Beschäftigungsstrategie und der neuen Bildungsstrategie (Zukunft); NQR mit Bezugnahme auf den EQR.
Kosovo	Unterstützung der Entwicklung der Humanressourcen im Kontext des lebenslangen Lernens	Fortgesetzte Unterstützung der gemeinsamen jährlichen Überprüfung durch die Regierung des Kosovo und insbesondere der jährlichen Teilsektorbewertung in der Berufsbildung; fortgesetzte Unterstützung des Ministeriums für Arbeit und Soziales im Kosovo bei der Umsetzung der Sektorstrategie für Beschäftigung und Soziales 2014-2020.	Die Umsetzung des vereinbarten Fahrplans, der alle Initiativen zur Humanressourcenentwicklung in einer umfassenden Strategie zusammenfasst und die nationalen Interessengruppen einbezieht, steht an. Die Verfolgung bereits eingeleiteter Reformen zur Umsetzung des mehrjährigen operationellen Programms hat Priorität.

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Ergebnisse 2017
Montenegro	Unterstützung der Ausbildung von Lehrkräften in der Berufsbildung	Erarbeitung von Strategiedokumenten und Umsetzungsplänen ausgehend von Erfolgen in diesem Bereich; Erleichterung von Wissensaustausch und Dialogen innerhalb des Netzes der berufsbildenden Schulen.	Strategiedokumente zur Verbreitung der Weiterbildung von Lehrkräften in der Berufsbildung verfügbar, Umsetzungsplan genehmigt; Netz der berufsbildenden Schulen einsatzbereit zur Umsetzung der Weiterbildungsstrategie für Lehrkräfte in der Berufsbildung.
Serbien	Unterstützung für die Entwicklung eines umfassenden NQR	Unterstützung des Rates für Berufs- und Erwachsenenbildung sowie anderer Akteure bei der Ausarbeitung von Deskriptoren für die Stufen 1-5 sowie Gewährleistung, dass die Hochschulstufen 6-8 integriert werden; Unterstützung für den Entwurf und die Durchsetzung von Rechtsvorschriften sowie die Umsetzung einer nachhaltigen Struktur für den serbischen NQR; Unterstützung bei der Einsetzung von Sektorräten für Kompetenzen.	Der Hauptbezugspunkt für den serbischen NQR wird der Europäische Qualifikationsrahmen sein. Der serbische NQR wird Unterstützung für die Anerkennung und Validierung des nicht formalen und informellen Lernens beinhalten.
Türkei	Unterstützung der Entwicklung des türkischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen	Förderung der Beteiligung privater Akteure (Sozialpartner, Kammern, Berufsverbände) am türkischen Qualifikationsrahmen (TQR) und den nationalen Qualifikationssystemen für die Berufsbildung in Zusammenarbeit mit öffentlichen Interessengruppen, Begünstigten von EU-Projekten und der EU-Delegation; fortgesetzte Beratung der EU-Delegation und der Abteilung für Zusammenarbeit mit der EU des Ministeriums für Arbeit und soziale Sicherheit zum TQR und den nationalen Qualifikationssystemen für die Berufsbildung.	Mit der Umsetzung des TQR (Fragen der Governance, der Qualitätssicherung und der Koordinierung wurden geklärt) wurde begonnen, die Umsetzung der nationalen Qualifikationssysteme für die Berufsbildung wurde auf die gesamte Türkei ausgeweitet, und eine beträchtliche Anzahl von Erwachsenen verfügt über eine Berufsausbildung. Der TQR ist über die nationalen Qualifikationssysteme für die Berufsbildung hinaus einsatzbereit und bezieht Qualifikationen des Bildungsministeriums sowie Qualifikationen für die Hochschulbildung mit ein, die zum Teil bereits im TQR-Register erfasst sind.
SEET-Region	FRAME-Projekt Phase I (2013-2014), Titel IV FRAME-Projekt Phase II (2015-2017), noch zu bestätigen	Unterstützung der Umsetzung und Überwachung des Fahrplans für Kompetenzen 2020, während gleichzeitig Synergien und Komplementarität mit Entwicklungen im Rahmen der regionalen Strategie SEE 2020 sichergestellt werden; Dialog und Wissensaustausch auf Landesebene und regionaler Ebene.	Der Fahrplan 2020 zur Kompetenzentwicklung im Zusammenhang mit der Humanressourcenentwicklung wird unter besonderer Berücksichtigung nationaler und regionaler Zielsetzungen der Strategie SEE 2020 überwacht.
	Unterstützung für DGV/ACVT	Unterstützung der Beitrittsländer in Bezug auf den Dialog mit und Maßnahmen der Ausschüsse mit Relevanz für künftige Entwicklungen in der Berufsbildung sowie Förderung der Umsetzung von Entscheidungen in den nationalen	Fortgesetzte Unterstützung für DGV/ACVT (Kandidatenländer), wobei die Umsetzung der Brügge-Agenda Teil der Berufsbildungsreformen ist.

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Ergebnisse 2017
		Systemen.	
Unterstützung für die Europäische Kommission		Unterstützung des EU-Projektzyklus; jährliche Fortschrittsberichte.	Unterstützung für die Erarbeitung sektorbezogener Berichte zur Humanressourcenentwicklung sowie Programmplanung und Überwachung im Rahmen von IPA 2014-2020; Beiträge zum regelmäßigen Fortschrittsbericht der Europäischen Kommission für die Region SEET.
Politikanalyse		Turin-Prozess 2014 und 2016; Brügge-Prozess 2014 und 2016; SBA-Bewertungsprozess.	Berichte zum Turin-Prozess für Albanien, Bosnien und Herzegowina, das Kosovo, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Montenegro, Serbien und die Türkei sowie ein regionaler Bericht; Berichte zum Brügge-Prozess für die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Montenegro, Serbien und die Türkei sowie ein regionaler Bericht.  Erleichterung der SBA-Berichterstattung im Jahr 2015 in Zusammenarbeit mit dem SEECEL; beratende Unterstützung für die von den Ländern durchgeführte SBA-Berichterstattung im Jahr 2017.

### 3.2 Südliche und östliche Mittelmeerländer

#### Erfolge

Nach dem arabischen Frühling konzentrierte sich die politische Agenda der Region – und damit auch die Unterstützung der EU und anderer Geber – auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, insbesondere durch verstärkte Finanzhilfe für KMU, Berufsbildungsprojekte zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen, unternehmerische Fähigkeiten von Frauen und die Entwicklung integrativer und transparenter Governance-Systeme. Mehrere Länder in der Region hatten bereits vor dem Jahr 2011 mit der Durchführung breit angelegter Berufsbildungsreformen begonnen. Die Umsetzung schritt in den meisten Fällen in der Zeit nach dem arabischen Frühling jedoch nur langsam voran. Dies war auf die politische Instabilität, den Übergangscharakter der Regierungen seit dem Jahr 2011 sowie die Notwendigkeit zurückzuführen, kurzfristigen Reaktionen auf die Notlage Priorität einzuräumen, die durch die Unruhen entstanden war. Gleichzeitig sind die Länder zur Bewältigung dringender sozioökonomischer Probleme und Forderungen nach integrativer und partizipatorischer Governance dazu übergegangen, neue oder überarbeitete Visionen für die Berufsbildung festzulegen, die den Anspruch erheben, eine stärkere soziale Komponente zu

beinhalten und damit speziell auf die Bedürfnisse gewisser Gruppen sowie auf mehr territorialen Zusammenhalt zugeschnitten zu sein (Marokko hat eine neue Berufsbildungsstrategie ausgearbeitet, Libyen hat dies für die nächsten Jahre vorgesehen, in Tunesien wurde eine breit angelegte nationale Konsultation initiiert).

Der Turin-Prozess 2012 bestätigt die zunehmende Aufmerksamkeit, die Fragen der Berufsbildung in den Mittelmeerländern mittlerweile zukommt. Im Bereich der Governance wurden Fortschritte erzielt, und es sind Tendenzen zu einer geografischen Dezentralisierung (Tunesien und Marokko) und einer besseren Beteiligung der Interessengruppen sowie der Wirtschaft erkennbar.

### Herausforderungen

Die verstärkte Rationalisierung und Koordinierung der Regierungsstellen, die mit Berufsbildung zu tun haben, ist ebenfalls eine Tendenz, die ein Umdenken in Bezug auf die institutionellen Rahmenbedingungen (Ägypten, Palästina) bewirkt. Veränderungen im Bereich der Governance vollziehen sich naturgemäß eher langsam, und viele dieser Tendenzen stehen derzeit sowieso noch ganz am Anfang. Im Zusammenhang mit der internen Effizienz besteht bei der Qualität weiterhin Aufholbedarf. Die Länder haben sich auf eine quantitative Erweiterung konzentriert, um der hohen Anzahl von Neueinsteigern in den Bildungssystemen gerecht zu werden (Schätzungen zufolge sind 60 % der Bevölkerung noch keine 30 Jahre und ein Drittel noch keine 15 Jahre alt). Diese quantitative Erweiterung erfolgte in vielen Fällen zu Lasten der Qualität. Obwohl die meisten Länder bereits verschiedene Initiativen für die Reform von Lehrplänen und pädagogischen Methoden ins Leben gerufen haben, um Räumlichkeiten oder Ausstattung zu optimieren, handelt es sich hierbei meist um Pilotprojekte, die letztlich nicht im System verbreitet werden. In Bezug auf die externe Effizienz haben die Verbesserung der Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen für die Anforderungen des Arbeitsmarkts und die Diversifizierung des Angebots in der Berufsbildung, um verschiedenen Zielgruppen – insbesondere Frauen (nur eine von vier Frauen ist berufstätig) und dem hohen Anteil an NEETs (Schätzungen zufolge macht diese Gruppe gut ein Drittel der Bevölkerung aus) – gerecht zu werden, weiterhin Priorität. In diesem Zusammenhang sowie als Möglichkeit zur Steigerung nicht nur der Relevanz, sondern auch der Attraktivität, sind viele Länder zur Entwicklung von Qualifikationsrahmen übergegangen. Der Stand der Entwicklung ist von Land zu Land sehr verschieden (Tunesien, Marokko, Jordanien, Libanon, Palästina und Ägypten). Nationale Qualifikationsrahmen werden als Instrument zur Erleichterung von Mobilität stärker berücksichtigt. Als Unterstützungsmaßnahme für die Beschäftigung kommt der Förderung unternehmerischer Kompetenz (Libanon, Tunesien und Marokko) mehr Aufmerksamkeit zu.

### Ziele

Ausgehend von den bislang erzielten Erfolgen und den Tendenzen in der Region wird das Hauptziel darin bestehen, die Governance und Qualität der Berufsbildung als Instrument zu optimieren, mit dem sich die Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen sowie die soziale Integration und Beteiligung verbessern lassen. Qualität und Governance werden beim Erreichen dieser Ziele von zentraler Bedeutung sein. Die Qualität der Berufsbildungssysteme ist weiterhin ein Kernthema, und trotz vielversprechender Pilotprojekte fehlt immer noch ein umfassender Ansatz für Qualitätssicherung, -management und -entwicklung. Weiterhin ganz oben auf der Agenda stehen die Governance auf verschiedenen Ebenen, einschließlich der Entwicklung neuer Mechanismen zur Steigerung der Beteiligung, die Koordinierung, die Rechenschaftspflicht sowie Effizienzsteigerungen. Auch die Entwicklung von Qualifikationsrahmen hat immer noch Priorität. In den Ländern, in denen der Prozess bereits begonnen hat, und die ein hohes Maß an Verständnis, Bewusstsein und Kapazitäten aufweisen, wird der Schwerpunkt auf den NQR-Governance-Strukturen und ihrer Einführung liegen. In anderen Ländern, in denen der Prozess weniger weit fortgeschritten ist, wird der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Projekten auf sektoraler Ebene zu lernergebnisorientierten Ansätzen liegen, um für die Anforderungen der Entwicklung eines NQR zu sensibilisieren und die entsprechend benötigten Kapazitäten auszubauen. Dem unternehmerischen Lernen und den Kompetenzen für

Unternehmenswachstum sollte mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, damit Umsetzungsmaßnahmen definiert werden können, mit deren Hilfe sich die Vermittlung von Kompetenzen für KMU ausbauen lässt, die den Eckpfeiler der Wirtschaften in der Region bilden. Damit verbunden sind nicht nur die Frage der Relevanz der beruflichen Erstausbildung, sondern auch Fragen in Bezug auf Schulungen zu Unternehmensgründungen, Wachstum und Zugang zu internationalen Märkten sowie Weiterbildungsmechanismen im Allgemeinen.

Bezüglich Mobilitätsfragen konzentriert sich die Strategie der ETF in den nächsten vier Jahren darauf, die kompetenzbezogene Dimension von Migration und Mobilität zu fördern, wobei das Hauptaugenmerk auf Transparenz, Anerkennung und Übertragbarkeit von Kompetenzen und Qualifikationen liegt. Hierzu dienen spezifische Maßnahmen auf Länderebene sowie regionaler Ebene betreffend die transnationale Dimension von Qualifikationen. Die ETF wird außerdem länderbasierte Analysen zur Kompetenzverteilung von Migrationsströmen und zu kompetenzbezogenen Schemata durchführen, die die Wiedereingliederung von Migranten erleichtern können.

Unter Berücksichtigung der verschiedenen Phasen des Politikzyklus und in Anbetracht der immer lauter werdenden Forderungen nach Rechenschaftspflicht sowie des zunehmenden Drucks, Erwartungen erfüllen zu müssen, wird davon ausgegangen, dass die Entwicklung von Kapazitäten und deren Unterstützung unerlässlich sein werden, um die Durchführung von Reformen zu überwachen. Der Turin-Prozess dient in diesem Zusammenhang als Hauptinstrument.

### **Tätigkeiten**

Neben gezielten Maßnahmen der Länder in Bezug auf die vorstehend genannten Schwerpunktbereiche werden sich die Maßnahmen der ETF auf regionaler Ebene während des Zeitraums der Mittelfristigen Perspektive auf Folgendes konzentrieren:

- **Qualifikationen und Mobilität:** Nach einer ersten Phase der Sensibilisierung, des Aufbaus und der Entwicklung von Kapazitäten für sektorale Gruppen, an denen mehrere Interessengruppen des Landes (in Marokko, Tunesien, Ägypten und Jordanien) beteiligt sind, sowie der Entwicklung technischer Instrumente zur Verbesserung der Transparenz von Qualifikationen (gemeinsame Profile, Glossar, IT-basierte Datenbank), wird die Zusammenarbeit im Rahmen der neuen Mittelfristigen Perspektive mit der Einrichtung eines strategischen Ausschusses Europa-Mittelmeer auf eine politische Ebene wechseln. Die Aufgabe des Ausschusses wird die Vereinbarung von Methoden zum Vergleich von Qualifikationen in Nord-Süd-Richtung sowie zwischen den südlichen Ländern untereinander auf Grundlage der Bezugnahme auf den EQF sein. Der strategische Ausschuss wird Pilotmaßnahmen beschließen, die eine Erprobung der Methode ermöglichen und ihren zusätzlichen Nutzen für Mobilitätszwecke und/oder länderspezifische Systemverbesserungen nachweisen. Dieses Projekt wird den Dialog zu Migration und Mobilitätspartnerschaften unterstützen, den die EU mit den Ländern in der Region unterhält, und die fortgesetzten Bemühungen zur Entwicklung von NQR auf nationaler Ebene ergänzen. Vor diesem Hintergrund sowie in Anbetracht der in anderen Ländern (Libanon, Palästina) erzielten Fortschritte bei den Qualifikationen ist eine Ausdehnung des Projekts denkbar.
- **Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen und Frauen:** Die ETF unterstützt auch weiterhin den politischen Dialog mit den Ländern in dieser Region zum Thema Beschäftigung. Die ETF schlägt einen gezielteren strategischen Ansatz vor, der eine Neuausrichtung der zweijährlichen Überprüfungen der Beschäftigungsfähigkeit auf spezifische Themen beinhaltet. Darüber hinaus ist die jährliche Aktualisierung der länderspezifischen Daten und Berichte zur Beschäftigungsfähigkeit vorgesehen. Im Jahr 2014 wird der Schwerpunkt beispielsweise auf einer aktiven Arbeitsmarktpolitik zur Förderung der Beschäftigung junger Menschen liegen. Längerfristig (Zeitraum von drei bis vier Jahren) bietet sich eine allgemeine Überprüfung der Beschäftigungssituation in der Region an, damit die Veränderungen besser sichtbar sind. Diese Überprüfung dient nicht nur dem regionalen Austausch im Rahmen der Union für den

Mittelmeerraum (UfM), sondern fließt auch in hochrangige Politikforen ein und unterstützt diejenigen Länder, die sich für die Erarbeitung von Beschäftigungsstrategien entscheiden. In Anbetracht des sozialen Drucks, der von dem hohen Anteil an NEETs ausgeht, könnten die Diversifizierung des Bildungsangebots (zur Abstimmung auf Schulabbrecher, NEETs, Akteure der Schattenwirtschaft oder Nichterwerbstätige), die Verbesserung des Zugangs zu Möglichkeiten für die Kompetenzentwicklung, sowohl innerhalb als auch außerhalb des formalen Berufsbildungssystems, und die Schaffung von weiteren Ausbildungsmöglichkeiten bzw. Möglichkeiten zum Lernen am Arbeitsplatz im Mittelpunkt künftiger Maßnahmen auf Länder- oder regionaler Ebene stehen.

- **Unternehmerisches Lernen und Kompetenzen für Kleinstunternehmen und KMU:** Die Bewertung 2013 der Europa-Mittelmeer-Charta, die zusammen mit der GD ENTR, der OECD, der EIB (Europäische Investitionsbank) und der EBWE durchgeführt wird, hat die Notwendigkeit bestätigt, kohärente politische Strategien für das unternehmerische Lernen im Rahmen des lebenslangen Lernens zu erarbeiten. Die Länder verfügen zwar bereits über zahlreiche bewährte Praktiken, sie könnten allerdings den länderübergreifenden Austausch und die Verbreitung bewährter Praktiken durchaus noch weiter ausbauen. Vor diesem Hintergrund wird sich die ETF während des Zeitraums der Mittelfristigen Perspektive (neben länderspezifischen Maßnahmen im Falle der Beteiligung der Länder) darauf konzentrieren, alle Länder am regionalen Austausch bewährter Praktiken in den Bereichen unternehmerisches Lernen und Kompetenzentwicklung teilhaben zu lassen und entsprechende Beispiele in systemweite Entwicklungen einfließen zu lassen. Außerdem wird Komplementarität mit der Mittelmeer-Initiative für Arbeitsplätze der Union für den Mittelmeerraum sowie Tätigkeiten im Rahmen von Enterprise Europe Network (EEN) angestrebt. Im Zusammenhang mit dem UfM-Programm für industrielle Zusammenarbeit wird die ETF außerdem dazu beitragen, die Charta besser auf den „Small Business Act“ für Europa abzustimmen. Es ist möglich, dass die dritte Bewertung der Europa-Mittelmeer-Charta für Unternehmen in den Zeitraum der Mittelfristigen Perspektive fällt.
- Darüber hinaus sowie unter Berücksichtigung der Vereinbarung zwischen der GD EAC und der GD DEVCO wird die ETF bis Mitte 2016 das von der EU finanzierte Projekt „Governance for Employability in the Mediterranean“ (GEMM, Governance für die Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum) umsetzen. Das Projekt, an dem alle Länder in der Region beteiligt sind, befasst sich mit Governance- und Qualitätsfragen vor dem Hintergrund des Aufbaus von Kapazitäten auf nationaler und subnationaler Ebene. Das GEMM-Projekt und das Arbeitsprogramm der ETF werden insbesondere in den Ländern ergänzend berücksichtigt, in denen spezifische Arbeit in Bezug auf Governance-Fragen erforderlich ist (z. B. Marokko und Tunesien). Die Abbildung durch das GEMM-Projekt wird in den Turin-Prozess 2014 und 2016 einfließen und insbesondere in den Ländern von Relevanz sein, die sich der Entwicklung umfassender Berufsbildungsstrategien (z. B. Libyen) oder der Überwachung des Reformfortschritts verschrieben haben. Die im Rahmen der GEMM-Abbildung ermittelten Lücken werden als Grundlage für künftige Maßnahmen der ETF auf Länder- oder regionaler Ebene dienen.

Diese Prioritäten stehen im Einklang mit der EU-Nachbarschaftspolitik und der Bewertung 2012 hinsichtlich der Umsetzung einer neuen Europäischen Nachbarschaftspolitik. Für die Südliche Nachbarschaft wurden die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Unterstützung von KMU sowie die Schaffung nachhaltiger demokratischer Verhältnisse unter Berücksichtigung von geschlechtsspezifischer Ungleichheit und territorialen Disparitäten als Prioritäten festgelegt. Die Notwendigkeit eines differenzierteren Ansatzes auf Grundlage des Konzepts „mehr für mehr“ wird anerkannt, und die Union für den Mittelmeerraum bietet einen Rahmen für die regionale Zusammenarbeit und den regionalen Dialog, zu dem die vorstehend beschriebenen regionalen Initiativen der ETF beitragen sollten. Der überwiegende Teil der EU-Unterstützung im Bereich der Berufsbildung für die Region erfolgt über bilaterale Abkommen. Neben Initiativen mit dem unmittelbaren Schwerpunkt der Berufsbildungsreform wird erwartet, dass sich im kommenden Zeitraum eine Tendenz



zur Einbeziehung der Kompetenzentwicklung in die Programme für Wirtschaftsentwicklung bzw. die Entwicklung des privaten Sektors abzeichnen wird. Die ETF wird auch künftig ihre Ressourcen und fundierten Kenntnisse der Region einsetzen, um die Erarbeitung neuer EU-finanzierter Maßnahmen und die laufende Verfolgung der erzielten Fortschritte zu unterstützen. Weiterhin wird die ETF die Unterstützung der Mobilitätspartnerschaft zwischen der EU und Marokko sowie der Dialoge über Migration und Mobilität mit Tunesien und Jordanien fortsetzen, die in der Region bezüglich der kompetenzbezogenen Dimension von Migration und Mobilität aufgenommen wurden.

Auch die Zusammenarbeit der ETF mit dem UfM-Sekretariat wird in Form der Bereitstellung von Informationen und des Austauschs von Analysen und Praktiken andauern. Hinsichtlich neuer Kooperationspartner wird die ETF die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Governance auf verschiedenen Ebenen mit der Anna-Lindh-Stiftung und der ARLEM (L'Assemblée régionale et locale euro-méditerranéenne) ausbauen. Die Zusammenarbeit mit anderen Gebern in diesem Bereich wird fortgesetzt und nach Bedarf erweitert, um die Koordinierung sowie Synergien von Maßnahmen auf Länder- und regionaler Ebene zu gewährleisten.

### **Erwartete Ergebnisse**

Bis zum Jahr 2017 werden in Bezug auf die vorstehend genannten Tätigkeiten die folgenden Ergebnisse angestrebt:

- Der regionale politische Dialog und das Verständnis in den Bereichen Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen und unternehmerisches Lernen wurden durch die ETF-Überprüfungen der Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen der Politik der Union für den Mittelmeerraum und von politischen Ad-hoc-Foren verbessert;
- neue Ansätze und Methoden zur Umsetzung von nationalen Qualifikationsrahmen, unternehmerischem Lernen und Governance auf verschiedenen Ebenen wurden entwickelt und getestet, und die Kapazitäten der Interessengruppen zu ihrer Umsetzung wurden ausgebaut;
- der Turin-Prozess hat zu einer besseren Nutzung von Erkenntnissen beigetragen und die Entwicklung nationaler Strategien (sofern relevant) sowie den Austausch von Praktiken zwischen den Ländern in der Region unterstützt;
- ein nachhaltiges Forum für den politischen Dialog über Qualifikationen im Europa-Mittelmeer-Raum wurde eingerichtet, und eine Methode zur Referenzierung von Qualifikationen im Europa-Mittelmeer-Raum wurde erprobt und verabschiedet.

**Südliche und östliche Mittelmeerländer: Projekte auf Länderebene/regionaler Ebene gemäß Maßnahmenkonzept 2014-2017**

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse im Jahr 2017
Algerien	Vernetzung und Bekanntmachung bewährter Praktiken in der Region und darüber hinaus (noch zu bestätigen)	Beteiligung an regionalen und organisationsinternen Projekten und Veranstaltungen	Durch die Beteiligung an regionalen Initiativen, dem Turin-Prozess (d. h. dem regionalen GEMM-Projekt) und organisationsinternen Veranstaltungen lernen die entsprechenden Stellen in Algerien die Modelle und Praktiken der EU bzw. der Partnerländer im Bereich der Governance auf verschiedenen Ebenen und Politikanalyse in der Berufsbildung kennen. Die entsprechenden algerischen Stellen lassen die Ergebnisse der genannten Initiativen in die politische Debatte zum Thema Berufsbildung einfließen.
Ägypten	Unterstützung der Analyse von Herausforderungen und politischen Möglichkeiten für eine Reform der technischen Berufsbildung in Ägypten durch partizipatorische, faktengestützte Prozesse vor dem Hintergrund des komplexen politischen Wandels im Land;  Stärkung zentraler Netzwerke im Land, die wirksam zur Reform der technischen Berufsbildung beitragen können.	Beteiligung an regionalen und organisationsinternen Projekten und Veranstaltungen;  Durchführung des Turin-Prozesses 2014 und 2016 als unterstützendes Instrument für die Entscheidungsprozesse im Bereich der technischen Berufsbildung des Landes;  Unterstützung von Initiativen zur Reform der technischen Berufsbildung, die von der Übergangsregierung und der Folgeregierung in Ägypten in diesem Zeitraum ins Leben gerufen werden, einschließlich Synergien mit Unterstützungstätigkeiten der EU.	Die Politikanalyse im Rahmen des Turin-Prozesses 2014 und 2016 trägt zur Aufstellung der politischen Agenda für die technische Berufsbildung in Ägypten in Zeiten des komplexen politischen Wandels bei. Die nationalen Kapazitäten für die Konzeption und Umsetzung der Reform der technischen Berufsbildung in Ägypten werden durch die Beteiligung des Landes an nationalen, regionalen und organisationsinternen Tätigkeiten der ETF erweitert.
Israel	Vernetzung und Unterstützung des Aufbaus stärkerer Verbindungen zur Politik und den Praktiken der Europäischen Union; Ausbau des Austauschs und Dialogs mit der EU und anderen EU-Partnerländern durch die Beteiligung an regionalen Projektinitiativen und Förderung des Dialogs mit anderen Ländern in der Region.	Beteiligung an Initiativen zum Wissensaustausch mit den EU-Mitgliedstaaten und anderen Partnerländern;  Beteiligung an regionalen und organisationsinternen Projekten und Veranstaltungen.	Durch die Beteiligung an regionalen Initiativen, dem Turin-Prozess (d. h. dem regionalen GEMM-Projekt) und organisationsinternen Veranstaltungen lernen die entsprechenden Stellen in Israel die Modelle und Praktiken der EU bzw. der Partnerländer im Bereich der Governance auf verschiedenen Ebenen und Politikanalyse in der Berufsbildung kennen. Die entsprechenden israelischen Stellen lassen die Ergebnisse der genannten Initiativen in die politische Debatte zum Thema Berufsbildung einfließen.



Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse im Jahr 2017
Jordanien	<p>Unterstützung der relevanten jordanischen Interessengruppen und Entscheidungsträger in der technischen Berufsbildung bei der Bewertung, Evaluierung und Auswahl von politischen Möglichkeiten für eine Reform des Systems der technischen Berufsbildung;</p> <p>Aufbau nationaler Kapazitäten in den verschiedenen Phasen des Politikzyklus, einschließlich Umsetzung, Überwachung und Evaluierung politischer Strategien zur Reform des Sektors Beschäftigung und technische Berufsbildung.</p>	<p>Im Rahmen des Turin-Prozesses und als eines von drei Pilotländern wird Jordanien von der ETF im Jahr 2014 bei der Durchführung einer Ex-ante-Folgenabschätzung seines Systems der technischen Berufsbildung unterstützt.</p> <p>Anschließend an die vorstehend genannte Tätigkeit sind weitere Maßnahmen der ETF mit dem Ziel vorgesehen, die nationalen Kapazitäten für Politikanalysen, politische Möglichkeiten und die Umsetzung, Überwachung sowie Evaluierung der Reform des Systems der technischen Berufsbildung zu verbessern.</p>	<p>Seitens der jordanischen Interessengruppen und mit Unterstützung der ETF im Rahmen des Turin-Prozesses (Modalität: Ex-ante-Folgenabschätzung) werden politische Möglichkeiten für eine wirksame Durchführung der Reform der technischen Berufsbildung in Jordanien ermittelt.</p> <p>Die Kapazitäten der jordanischen Interessengruppen für eine wirksame Analyse, Umsetzung, Überwachung und Evaluierung politischer Strategien werden ausgebaut, um eine autonome Vorgehensweise bei diesen Tätigkeiten zu ermöglichen.</p>

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse im Jahr 2017
Libanon	Unternehmertum als zentrale Querschnittskompetenz	<p>In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Bildung und Hochschulwesen, der IAO und der UNESCO wird das Projekt die folgenden Ebenen abdecken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reform der Lehrpläne: einschließlich der Fertigstellung von Lehrplänen und zugehörigen Handbüchern;</li> <li>- Pilotversuchsphase: Pilotversuch mit Lehrplänen in ausgewählten Schulen im Jahr 2014; die Ergebnisse der Pilotevaluierung fließen in den Aktionsplan ein, mit dem Module zum Erwerb unternehmerischer Kompetenzen an allen Schulen auf gleicher Ebene sowie auf allen Bildungsebenen eingeführt werden sollen;</li> <li>- Feinabstimmung einer Strategie und eines Aktionsplans zur Verbreitung von unternehmerischer Kompetenz an allen Schulen im Sekundarbereich der technischen Berufsbildung (2014-2016); progressive Abdeckung aller Bildungsebenen (2016 und darüber hinaus);</li> <li>- Definition und Verabschiedung eines Rahmens für lebenslanges unternehmerisches Lernen im Libanon.</li> </ul> <p>Das Projekt wird folgende Tätigkeiten umfassen: Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten (für die Reform von Lehrplänen, die Bereitstellung von Modulen zum Erwerb unternehmerischer Kompetenzen und für die Überwachung und Evaluierung des Lehrplanangebots); Verbreitung und Vernetzung für Fachleute, politische Entscheidungsträger, Sozialpartner und die Zivilgesellschaft zu Aspekten von Unternehmertum und unternehmerischem Lernen.</p>	<p>Lehrpläne und zugehörige Lehrmaterialien stehen an allen Schulen im Sekundarbereich der technischen Berufsbildung sowie auf allen anderen Bildungsebenen zur Verfügung.</p> <p>Eine Strategie und ein Aktionsplan zur Integration von unternehmerischer Kompetenz auf allen Bildungsebenen sind vorhanden und können landesweit unabhängig umgesetzt werden.</p> <p>Ein Rahmen für lebenslanges unternehmerisches Lernen wurde erarbeitet und verabschiedet.</p> <p>Es besteht eine Governance-Struktur für unternehmerisches Lernen im Libanon, in die politische Entscheidungsträger auf Regierungsebene, die Sozialpartner und die Zivilgesellschaft eingebunden sind.</p>

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse im Jahr 2017
	NQR	<p>Im Anschluss an die Erarbeitung und Verabschiedung des libanesischen NQR wird das Projekt die folgenden Ebenen abdecken:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rechtlicher/institutioneller Rahmen: Entwurf und Verabschiedung eines Rechtsakts und Einrichtung des institutionellen Rahmens, der als Modell für die NQR-Governance ausgewählt wurde;</li> <li>2) Aufbau von Kapazitäten und politische Beratung zur Unterstützung der Operationalisierung des NQR (einschließlich Fertigstellung von Prozessen und Verfahren für den Referenzierungsprozess);</li> <li>3) Verbreitung und Vernetzung: Entwicklung eines Kommunikationsplans zum libanesischen NQR;</li> <li>4) breite Anwendung des NQR im Libanon.</li> </ol>	<p>Es wurde ein rechtlicher und institutioneller Rahmen für den libanesischen NQR geschaffen, und der NQR ist einsatzbereit.</p> <p>Ein Referenzierungsprozess und entsprechende Verfahren wurden erprobt und sind einsatzbereit.</p> <p>Alle beteiligten Parteien wurden über die Verfahren und den Prozess zur Referenzierung von Qualifikationen in Kenntnis gesetzt.</p> <p>Anbieter können eine Referenzierung ihrer Qualifikationen mit dem libanesischen NQR vornehmen.</p>
Libyen	Entwicklung einer umfassenden Strategie für den Berufsbildungssektor	Die Unterstützung wird vorrangig im Aufbau von Kapazitäten und der Erleichterung des Prozesses zur Entwicklung einer Berufsbildungsstrategie bestehen. Hierunter fallen die Organisation von Workshops, in deren Rahmen Beispiele für Berufsbildungsstrategien anderer Länder vorgestellt werden, und die Organisation von Studienbesuchen in Ländern, die Berufsbildungsstrategien entwickelt haben (z. B. Marokko), um so Erkenntnisse für die Workshops zu erlangen.	Eine aus mehreren Interessengruppen bestehende Gruppe wurde eingerichtet; ein Fahrplan wurde definiert; die aus mehreren Interessengruppen bestehende Gruppe wurde in Bezug auf die Schlüsselemente des Prozesses geschult und gefördert.
Marokko	Umsetzung des NQR	Unterstützung für die Einführung des NQR (Aufbau von Kapazitäten breiter angelegter Interessengruppen zur Einführung des lernergebnisorientierten Ansatzes), Unterstützung für die Festlegung einer Governance-Struktur	Globaler Umsetzungsplan genehmigt; Governance-Stelle eingerichtet.
	Stärkung der Governance in der Berufsbildung auf territorialer Ebene in der Region Tanger-Tétouan	Analyse des Kompetenzbedarfs auf lokaler Ebene, Aufbau von Kapazitäten für verschiedene Interessengruppen auf regionaler Ebene usw.	Die Analyse des Berufsbildungsangebots und des Kompetenzbedarfs auf regionaler Ebene ist erfolgt; der Aufbau von Kapazitäten zur Regionalisierung der Berufsbildung beim DFP ist abgeschlossen; die Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten lokaler Akteure sind abgeschlossen.

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse im Jahr 2017
Palästina	Unterstützung der lokalen Entwicklung im C-Gebiet durch einen integrierten Ansatz für die berufliche Weiterbildung und die Validierung früherer Lernergebnisse	Aufbau von Kapazitäten der relevanten Akteure für den Prozess der Entwicklung von Qualifikationen; Entwicklung von Lehrplänen für die berufliche Weiterbildung, Validierung des nicht formalen und informellen Lernens; Ableitung von Erkenntnissen und Empfehlungen.	Ein Aktionsplan für die Umsetzung der mehrjährigen Initiative wurde vom Projektleitungsausschuss genehmigt. Der Wirtschaftssektor und das spezifische lokale Territorium, auf die das Projekt abzielt, wurden ermittelt. Die Qualifikationen, auf die das Projekt abzielt, wurden ermittelt und analysiert.
Tunesien	Verbesserung der territorialen Governance im Gouvernement Medenine	Verbreitung der Ergebnisse in anderen Regionen Tunesiens; Erleichterung der Erörterung gewonnener Erkenntnisse; Unterstützung bei der Festlegung politischer Ausrichtungen in Bezug auf die Regionalisierung der Berufsbildung.	Faktengestützte Empfehlungen hinsichtlich der Entwicklung eines strategischen Ansatzes für die regionale Governance der Berufsbildung und Beschäftigung wurden mit der Regierung diskutiert. Im Gouvernement Medenine ist eine Koordinierung der regionalen Interessengruppen erfolgt und kann zur Lösung regionaler Probleme im Zusammenhang mit Berufsbildung und Beschäftigungsfähigkeit herangezogen werden. Eine Reihe technischer Berichte zu bestimmten Strukturierungstätigkeiten für die Realisierung regionaler Governance wurde in allen Regionen und an nationale Interessengruppen verbreitet und fließt so in einen nationalen Ansatz für die regionale Governance ein. Ein Studienbesuch unter Beteiligung regionaler und nationaler Interessengruppen dient als vorläufige Initiative zum Aufbau von Vertrauen, mit deren Hilfe verschiedene Interessengruppen in den Reformprozess einbezogen werden sollen.
	Unternehmerisches Lernen	Politische Beratung zur Festlegung einer Politik/Strategie hinsichtlich der Aufnahme unternehmerischer Kompetenzen in die Berufsbildung; Aufbau von Kapazitäten; Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).	Ein nationales Team von Fachleuten wurde bestimmt und soll aus der Überprüfung Empfehlungen ableiten und einen Fahrplan für die Entwicklung der Strategie vorschlagen. Die Grundpfeiler der Strategie wurden ermittelt. Das Team erhält regelmäßig fachliche Unterstützung durch Workshops und Fernschulungen.

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse im Jahr 2017
Regionale Ebene	Qualifikationen im Europa-Mittelmeer-Raum	Die Vertiefung und Erweiterung des Umfangs von Phase 1 des regionalen Projekts zu Qualifikationen (Marokko, Tunesien, Ägypten, Jordanien) wird die Einrichtung einer regionalen Koordinierungsstelle (strategischer Ausschuss Europa-Mittelmeer) umfassen, der hochrangige politische Entscheidungsträger aus den Partnerländern, der Europäischen Kommission und den EU-Mitgliedstaaten angehören. Der Ausschuss wird Beziehungen zur EQR-Beratergruppe aufnehmen. Im Rahmen des Projekts werden zunächst Instrumente zur Anerkennung von Qualifikationen entwickelt, einschließlich einer Vergleichsmethode für verschiedene nationale Qualifikationen und Systeme und einer gemeinsamen Datenbank mit Qualifikationen und Standards. Anschließend wird mit Pilotmaßnahmen zur Erprobung dieser Instrumente und Ansätze begonnen. Es werden Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten zur Unterstützung nationaler Teams von Fachleuten in den beteiligten Ländern ergriffen, insbesondere zur Entwicklung und Anpassung von Instrumenten und Methoden für die Analyse und den Vergleich von Qualifikationen. Die Ergebnisse dieses Projekts werden in die Umsetzung der Mobilitätspartnerschaft zwischen der EU und Marokko sowie in die Dialoge über Migration und Mobilität mit Tunesien und Jordanien einfließen.	Der strategische Ausschuss Europa-Mittelmeer wurde eingerichtet und treibt das Projekt voran. Die nationalen Teams von Fachleuten verfügen über die nötigen Kapazitäten zur unabhängigen Anwendung der Instrumente und Methoden für die Analyse und den Vergleich von Qualifikationen. Die Ergebnisse dieses Projekts sind in die Umsetzung der Mobilitätspartnerschaft zwischen der EU und Marokko sowie in die Dialoge über Migration und Mobilität mit Tunesien und Jordanien eingeflossen.
	Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen	Bereitstellung regionaler Analysen und Austausch von Praktiken zur Unterstützung des regionalen Dialogs der EU. Hinsichtlich der Beschäftigung, und insbesondere der Beschäftigung junger Menschen, wird die ETF zum dritten Mal ein Forum für politische Führungskräfte veranstalten, das auf den Ergebnissen des Marseille-Forums 2013 aufbaut.	Die Berichte zur Beschäftigungsfähigkeit in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern werden jährlich aktualisiert. Ein politischer Kurzbericht zu Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern wird erstellt und verbreitet.
	Unternehmerisches Lernen und Kompetenzen für KMU	Im Anschluss an die SBA-Bewertung im Jahr 2013 ist eine regionale Maßnahme vorgesehen, um in der Region und darüber hinaus bewährte Praktiken zu Kompetenzen, mit denen die Gründung und das Wachstum von KMU unterstützt werden, sowie Informationen über Möglichkeiten zur Stärkung bewährter Praktiken auszutauschen.	Die Länder der Region haben bewährte Praktiken auf nationaler Ebene ausgetauscht. Unterstützung für die ICWG wurde bereitgestellt.

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse im Jahr 2017
	GEMM – Governance for Employability in the Mediterranean (Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum)	Als Folgemaßnahme zur 2013 durchgeführten Abbildung und Analyse der Governance-Systeme in der Berufsbildung und mit Schwerpunktlegung auf die nationale und subnationale Ebene in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern werden die Erkenntnisse und Analysen in Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten und zur Vernetzung einfließen. Das Ziel ist die Bereitstellung bewährter Praktiken zur Governance in der Berufsbildung für die Zielbevölkerung durch die Organisation der ersten regionalen Konferenz und einen Studienbesuch in einem der südlichen und östlichen Mittelmeerländer (Marokko). Es werden Pilotprojekte ausgewählt und Programme zur Umsetzung sowie zum Aufbau von Kapazitäten sowohl für politische Entscheidungsträger und Sozialpartner als auch für Vertreter von Pilotprojekten ins Leben gerufen.	Das Wissen und Bewusstsein bezüglich verschiedener Ansätze für die Governance von Berufsbildungssystemen zugunsten einer besseren Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen und Frauen in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern wurden verbessert. Allgemeine Entscheidungsträger sowie Entscheidungsträger im Bereich der Berufsbildungspolitik und Sozialpartner in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern erhalten Zugang zu Erfahrungswerten der EU sowie der südlichen und östlichen Mittelmeerländer auf dem Gebiet der Governance auf verschiedenen Ebenen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen und Frauen.
Unterstützung für die Europäische Kommission		Unterstützung des EU-Projektzyklus; jährliche Fortschrittsberichte; zusätzliche Ersuchen.	Unterstützung für EU-Projekte und das sektorbezogene Hilfsprogramm (Sector Policy Support Programme, SPSP) in Marokko, Tunesien, Algerien, Libyen, Ägypten, Jordanien, dem Libanon und Palästina; jährliche Fortschrittsberichte für Marokko, Tunesien, Ägypten, Jordanien, den Libanon, Israel und Palästina.
Politikanalyse		Turin-Prozess 2014 und 2016; Qualifikationen und Qualifikationsrahmen.	Die Berichte zum Turin-Prozess werden bis September erstellt; die regionale Analyse des Turin-Prozesses wird im Rahmen des Forums für politische Führungskräfte im November 2014 validiert. Die Bestandsaufnahme und thematische Studien heben bewährte Praktiken zu Qualifikationen und Qualifikationsrahmen in Marokko, Tunesien, Ägypten, dem Libanon, Jordanien, Israel und Palästina hervor.

### 3.3 Osteuropa

#### Erfolge

Seit dem Jahr 2010 haben alle sieben osteuropäischen Länder politische Strategien für die Berufsbildung erarbeitet und systembezogene Veränderungen angestoßen, die sich stark am jeweiligen nationalen Kontext orientieren. Diese positiven Entwicklungen wurden von neuen Rechtsrahmen und umfassender Einbeziehung von Interessengruppen (vorrangig Arbeitgeber) in strategische Diskussionen sowie nationalen/regionalen Berufsbildungsräten begleitet. Zurzeit werden Bildungssysteme und demografische Tendenzen in fast allen Ländern durch die sinkende Nachfrage der Lernenden beeinflusst, die auf den Bevölkerungsrückgang zurückzuführen ist. Alle Länder konnten in den letzten Jahren ein Wirtschaftswachstum (um etwa 5 %) verzeichnen, was erstmals zu einer Zunahme der Zahl der Arbeitsplätze geführt hat. Das Beschäftigungsniveau in der Region ist relativ hoch (mit Ausnahme von Moldau), und die Arbeitslosenquoten liegen mit Ausnahme von Armenien (19 %) und Georgien (17 %) in allen Ländern unter 10 %. Bei den Hochschulabsolventen ist eine zunehmende Arbeitslosigkeit zu verzeichnen. Die kompetenzbezogene Dimension von Migration und Mobilität ist in der Region in Anbetracht der hohen Abwanderung aus Moldau, Armenien und Georgien sowie der Einwanderung nach Russland und in die Ukraine ein wichtiger Faktor.

Der Bericht zum Turin-Prozess 2012 für Osteuropa kommt zu dem Schluss, dass die Länder in Bezug auf die Entwicklung von Rechtsvorschriften und Strategien für die Berufsbildung seit 2010 erhebliche Fortschritte erzielt haben, und dass der Schwerpunkt in den nächsten Jahren auf der Durchführung von Berufsbildungsreformen liegen muss. Die Berufsbildung nimmt auf der politischen Agenda der meisten Länder mittlerweile einen höheren Stellenwert ein, doch dies hat noch keine deutliche Zunahme der Zahl der Berufsschüler nach sich gezogen. Enorme Fortschritte wurden dahin gehend erzielt, die Interessengruppen in der Berufsbildung an Diskussionen zu beteiligen, insbesondere durch die Einrichtung von Berufsbildungsräten sowie – in einigen Ländern – auch von Sektorräten. Zu den Triebkräften der Diskussionen über die Berufsbildung zählt u. a. die Entwicklung nationaler Qualifikationsrahmen. Arbeitgeber wurden in die Erörterung von Berufsnormen und Chancen auf dem Arbeitsmarkt eingebunden. Die Länder haben außerdem in Lehrplanreformen und die Ausstattung von Pilotschulen investiert.

#### Herausforderungen

Dank der erzielten Fortschritte können die Länder in den kommenden Jahren an verschiedenen Themen weiterarbeiten. Die Umsetzung nationaler Qualifikationsrahmen wird kohärente und konstante Aufmerksamkeit erfordern. Alle osteuropäischen Länder sind dabei, Sektorräte einzurichten, deren Weiterentwicklung von praktischen Erfahrungen abhängt. Insbesondere die Erhebung und Verwendung von Informationen zum Arbeitsmarkt als Triebkraft für Reformen erfordert eine bessere Koordination der Bemühungen. Abgesehen von Georgien gibt es in den Ländern nur eingeschränkte Qualitätssicherungsmechanismen. Bei den Diskussionen über nationale Qualifikationsrahmen sind Wege und Mobilität innerhalb des Systems zwingend zu berücksichtigen. Es sollten Verbindungen zwischen Schulen und Unternehmen geschaffen oder gestärkt werden; außerdem müssen Möglichkeiten für das Lernen am Arbeitsplatz untersucht werden. Der Schwerpunkt liegt zunehmend auf der Verbesserung der Effizienz des Berufsbildungssystems und insbesondere auf Ansätzen für die Optimierung von Schulen. Im Zusammenhang mit der alternden Bevölkerung wird die berufliche Weiterbildung immer mehr an Bedeutung gewinnen und muss durch kohärente Rechtsvorschriften und gezielte Unterstützung von KMU gefördert werden. Der Validierung des nicht formalen und informellen Lernens wird in vielen Ländern dieser Region große Bedeutung beigemessen, insbesondere im Hinblick auf zurückkehrende Migranten.

#### Ziele

Die EU-Zusammenarbeit für Osteuropa beruht auf der Europäischen Nachbarschaftspolitik (2011-2012) für die östlichen Partnerländer und der Partnerschaft für Modernisierung (2010) zwischen der



EU und Russland. Ein wichtiger neuer Grundsatz ist hierbei das Konzept „mehr für mehr“, mit dem eine Verbindung zwischen den Reformbestrebungen und den EU-Investitionen in die Zusammenarbeit geschaffen wird. Da aktuell das Wirtschaftswachstum erstmals mit einer höheren Beschäftigungsquote einherzugehen scheint, müssen unbedingt stärkere Verbindungen zwischen sozioökonomischen Strategien und Kompetenzstrategien realisiert werden.

Es wird davon ausgegangen, dass mehrere Länder den Themenbereich allgemeine und berufliche Bildung in ihre neuen Mehrjahresprogramme für den Zeitraum 2014-2020 aufnehmen. Durch umfangreichere Maßnahmen wird die EU die Gelegenheit erhalten, in diesen Ländern Einfluss auf die allgemeine und berufliche Bildung zu nehmen. Aus diesem Grund ist es aus strategischer Sicht von entscheidender Wichtigkeit, dass die ETF ihre Ressourcen und fundierten Kenntnisse der Region mobilisiert, um die Erarbeitung und laufende Verfolgung dieser EU-Maßnahmen zu begünstigen. Die ETF wird die Europäische Kommission und die EU-Delegationen mittels politischer Beratung, faktengestützter Analysen und Aufbau von Kapazitäten unterstützen. Bei ihren weiteren Tätigkeiten wird sich die ETF um Komplementarität mit den vorstehend genannten Maßnahmen sowie den Maßnahmen anderer Geber bemühen. Die ETF wird die Mobilitätspartnerschaften zwischen der EU und Armenien, Georgien und Moldau unterstützen und sich dabei auf die kompetenzbezogene Dimension von Migration und Mobilität konzentrieren. Ebenso wird die ETF den Migrationsdialog mit Aserbaidschan fördern, aus dem sich eine Mobilitätspartnerschaft entwickeln könnte.

### **Tätigkeiten**

Im Rahmen der Mittelfristigen Perspektive hat die ETF den Schwerpunkt ihrer Maßnahmen auf regionaler Ebene auf die berufliche Weiterbildung gelegt. Politische Strategien und bewährte Praktiken wurden in den osteuropäischen Ländern mittels Peer-Learning verbreitet. Ausgehend von den Ergebnissen haben Aserbaidschan, Belarus, Georgien und Russland als Folgemaßnahme den sektorbezogenen Ansatz für die Kompetenzanalyse gewählt, während sich Armenien, Moldau und die Ukraine für die Validierung des nicht formalen und informellen Lernens entschieden. Das Ergebnis waren jeweils Konzeptpapiere für strategische Maßnahmen.

Neben gezielten nationalen Maßnahmen zu diesen Themen wird die ETF auch weiterhin das Erlernen politischen Handelns in der Region fördern. Im Zeitraum 2014-2017 wird es folgende Schwerpunkte geben:

1. Sozialer Dialog und Kompetenzentwicklung durch sektorbezogene und regionale Ansätze: Angesichts des zunehmenden Interesses von Arbeitgebern am Thema Bildung und der Entwicklung nationaler Qualifikationsrahmen haben die Länder ihre Absicht geäußert, Sektorräte für Kompetenzen einzurichten, bzw. bereits entsprechende Rechtsvorschriften erarbeitet (Moldau, Ukraine). Im Rahmen des Projekts zur beruflichen Weiterbildung haben die Länder Konzeptpapiere zur Rolle der Sektorräte bis zum Jahr 2013 erarbeitet und erörtert. In der Ukraine und Russland wurden auf regionaler Ebene Kompetenzanalysen mit Pilotcharakter durchgeführt. Ab 2014 werden die Vor- und Nachteile beider Ansätze untersucht und von allen osteuropäischen Ländern erörtert. Die ETF wird die Sektorräte für Kompetenzen in der Anfangsphase nach deren Einrichtung an ihren Erfahrungen teilhaben lassen und dabei unterstützen, den Arbeitsumfang festzulegen. Mithilfe von Plattform 2 der Östlichen Partnerschaft werden politische Strategien und Praktiken zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs und unternehmerisches Lernen und Arbeitsmigrationspolitik verbreitet. Es wird davon ausgegangen, dass die Länder bis 2017 eine kohärente Konsultations- und Informationsstruktur für den sozialen Dialog zur Umsetzung von Berufsbildungsreformen erarbeiten und (teilweise) umsetzen werden. Eine zunehmende Anzahl von Sektorräten für Kompetenzen soll bis dahin über ein klares Mandat sowie eine Vision ihrer Aufgaben und Pflichten verfügen.
2. Unterstützung für die Umsetzung nationaler Qualifikationsrahmen: Die meisten Ländern verfügen bereits über einen nationalen Qualifikationsrahmen oder sind dabei, diesen fertigzustellen. Dennoch

muss in fast allen Ländern noch die Brücke von der Hochschulbildung zu den übrigen Bildungssektoren geschlagen werden. Berufsnormen befinden sich in der Erarbeitungsphase. Die wesentliche Herausforderung besteht nun darin, die NQR umzusetzen und anhand von Berufsnormen Qualifikationen und Lehrpläne zu erarbeiten sowie Qualitäts- und Zertifizierungsmechanismen einzuführen. In den Ländern besteht zunehmendes Interesse an der Referenzierung zum EQR. Die ETF wird diesen Prozess sowohl durch Länderprojekte als auch durch die Organisation zweier jährlicher regionaler Workshops zum Erlernen politischen Handelns begünstigen, für die Unterstützung unter Plattform 4 der Östlichen Partnerschaft zur Verfügung gestellt wird. Im Rahmen der Diskussion zu den NQR werden auch die Ergebnisse der Validierung des nicht formalen und informellen Lernens ausgetauscht, die im Rahmen des Projekts zur beruflichen Weiterbildung und im Zusammenhang mit den Mobilitätspartnerschaften erfolgt ist.

3. Politische Strategien und Praktiken zu Kompetenzen für KMU: Die im Jahr 2012 in Zusammenarbeit mit der GD ENTR, der OECD und der EBWE durchgeführte SBA-Politikbewertung hat ergeben, dass es keine kohärenten politischen Strategien zur Förderung von Kompetenzen für Unternehmen und unternehmerisches Lernen gibt. Zu den wichtigsten Herausforderungen zählen die Entwicklung wirksamer Methoden für die Kompetenzanalyse für Unternehmen, die Umstellung der Lehrplaninhalte von Wissen über Unternehmertum auf unternehmerisches Lernen als Kernkompetenz sowie die Untersuchung politischer Möglichkeiten zur Förderung des Lernens am Arbeitsplatz. Die SBA-Politikanalyse im Zeitraum 2014-2015 wird eine Untersuchung der seit 2012 erzielten Fortschritte sowie die Festlegung unterstützender Folgemaßnahmen ermöglichen. Der Austausch politischer Erfahrungen und bewährter Praktiken zur weiteren Entwicklung in Bezug auf unternehmerisches Lernen als Schlüsselkompetenz wird auch im Rahmen von Plattform 2 der Östlichen Partnerschaft gefördert. Die ETF wird die Diskussionen zum Lernen am Arbeitsplatz unterstützen, die in diesem Zusammenhang zu stärkenden politischen Strategien führen.

Die ETF wird ihre Unterstützung der Plattformen 2 und 4 der Östlichen Partnerschaft fortsetzen und sich ggf. an Geberkoordinierungssitzungen in den Ländern beteiligen bzw. solche initiieren. Es wird außerdem von einer weiterhin fruchtbaren Zusammenarbeit mit folgenden Partnern ausgegangen: mit dem Europarat und dem British Council zu nationalen Qualifikationsrahmen, mit der IAO zu Migration und Berufsnormen, mit der OECD zur SBA-Bewertung, mit der Weltbank zur regionalen Entwicklung und mit der GIZ zu verschiedenen Themen.

### **Erwartete Ergebnisse nationaler und regionaler Maßnahmen**

1. Verbesselter regionaler Dialog und besseres Verständnis in den Bereichen Abstimmung des Kompetenzbedarfs und Kompetenzen für KMU im Rahmen der Plattformen 2 und 4 der Östlichen Partnerschaft; nationale Qualifikationsrahmen, Sektorausschüsse, Validierung des nicht formalen und informellen Lernens; Ausbildung und Kompetenzen zur Migration; Berufsbildungsstrategien im Rahmen des Turin-Prozesses.
2. Durch eine umfassende Beteiligung der Interessengruppen auf nationaler Ebene, mit der die Umsetzung von Strategien zur Humanressourcenentwicklung verstärkt wird, wurden neue Ansätze und Methoden zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs, zur Umsetzung nationaler Qualifikationsrahmen, zu Sektorausschüssen, zur Qualitätssicherung, zur Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen, zum Lernen am Arbeitsplatz und zur Berufsberatung entwickelt.
3. Der Turin-Prozess und die SBA-Bewertung haben zu einer besseren Nutzung von Erkenntnissen und einer stärkeren Sensibilisierung für EU-Berichterstattung und -Benchmarking in Osteuropa (insbesondere in Belarus und der Ukraine durch die Beteiligung an Torinet) beigetragen.

## Osteuropa: Projekte auf Länderebene/regionaler Ebene gemäß Maßnahmenkonzept 2014-2017

Land/Thema	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse 2017
Armenien	Vertiefung der Unterstützung für Berufsberatung und Orientierung	Erarbeitung und Umsetzung einer Folgeschulung zur Berufsberatung, Einführung eines Nachverfolgungssystems, strukturierter Ansatz für Arbeitsmarktinformationen; Entwicklung von Berufsberatungsstrategien, Lernen am Arbeitsplatz und Überprüfung des unternehmerischen Lernens	12 Pilotschulen bieten den Schülern moderne Berufsberatungsleistungen auf Grundlage von Folgestudien und anderen Erkenntnissen. Die Berufsberatungsstrategie wurde anhand von Empfehlungen aus Projekten und der Praxis überarbeitet. Das Lernen am Arbeitsplatz und Praktiken zum unternehmerischen Lernen wurden überprüft; die wichtigsten Interessengruppen übernehmen die Empfehlungen.
Aserbaidschan	Stärkung der Beziehungen zwischen dem Berufsbildungssystem und dem privaten Sektor	Unterstützung der Strategieentwicklung, Anwendung der vorgeschlagenen NQR-Strukturen, Aufbau von Kapazitäten auf verschiedenen Ebenen, Verbindung zu EU-Maßnahmen.	Verbesserte Qualität der EU-Unterstützung für Berufsbildungsmaßnahmen in der Region; systematische Beteiligung des privaten Sektors an neuen Mechanismen auf nationaler, sektoraler, regionaler und/oder lokaler Ebene;  einige Sektorausschüsse sind bereits einsatzbereit und gründen sich auf das vereinbarte Konzept; die wichtigsten institutionellen Rollen für die NQR-Umsetzung sind klar; die ersten Qualifikationen sind im NQR-Register eingetragen; es besteht eine Verbindung zum EQR.
Belarus	Qualitätssicherungsmechanismen	Qualitätsstrategie, Überprüfung von Qualitätssicherungsmechanismen, Einführung von Selbstbewertungen an Schulen, Überprüfung von Qualitätsindikatoren.	Strategie zu Qualität und Qualitätssicherung umgesetzt; Qualitätsindikatoren systematisch verwendet; Selbstbewertung wird als Instrument für die Verbesserung von Schulen akzeptiert und eingesetzt.
Georgien	Mehr Synergien zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen zugunsten von Innovationen und Beschäftigung	Unterstützung der Strategieentwicklung, Anwendung der bestehenden Strukturen für NQR/Sektorräte, Aufbau von Kapazitäten auf verschiedenen Ebenen, Unterstützung für die Entwicklung im neuen Bereich der Arbeitsmarktpolitik, Verbindung zum EU-Sektorprogramm zu Beschäftigung und Berufsbildung.	Konzept für Arbeitsmarktinformationssystem und aktive Arbeitsmarktpolitik verabschiedet; Konzept für Lernen am Arbeitsplatz verabschiedet; NQR überprüft; Modell für Sozialpartnerschaft einsatzbereit.
Moldau	Unterstützung für Entwurf und Umsetzung eines NQR	Einführung des Konzepts der Lernergebnisse im Bereich Qualifikationen; Vertiefung des Arbeitsumfangs von Sektorräten (einschließlich Finanzierung von Arbeitsmarktanalysen und Kompetenzen); Unterstützung der Diskussion über Qualitätssicherung und Zertifizierung.	NQR erarbeitet, bestehende Methoden für Berufsnormen, Qualifikationen und Validierung des nicht formalen und informellen Lernens werden in allen Sektoren verwendet; Erarbeitung ergebnisbasierter Qualifikationen in mindestens einem Sektor abgeschlossen; 14 Sektorräte erörtern Kompetenzen vor dem Hintergrund einer breiter angelegten Strategie für den Wirtschaftssektor, einschließlich Arbeitsmarkterfordernissen, Qualifikationen, Lernen am Arbeitsplatz, beruflicher Weiterbildung und Finanzierung.

Land/Thema	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse 2017
Russland	Aufbau von Kapazitäten für Informationen über Kompetenzdefizite	Unterstützung der bilateralen Zusammenarbeit zwischen der EU und Russland; gezielte Seminare zu kompetenzbezogenen Themen.	Russische Interessengruppen sind mit EU-Ansätzen zur Abstimmung von Kompetenzen besser vertraut.
Ukraine	Sozialpartnerschaft zur frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs und zur Umsetzung des NQR	Methode zur frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs; Überprüfung des Arbeitsmarktinformationssystems; Unterstützung für Berufsnormen und Qualifikationsmethoden; Qualitätssicherung und Zertifizierung; Aufbau von Kapazitäten bei wichtigen Akteuren in den Bereichen frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs und NQR.	Methode zur Prognose des Kompetenzbedarfs in die nationale Berufsbildungsplanung eingebunden; Arbeitsmarktinformationssystem und zentrale Praktiken zur Datenerhebung um Methode zur frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs ergänzt; Umsetzungsplan für NQR unterstützt durch angemessenen nationalen Rechtsrahmen und entsprechende Regelungen; koordinierende Struktur/Institution/Behörde mit Verantwortung für nationale Qualifikationen und Qualitätssicherung ermittelt (und möglichst einsatzbereit); Fahrplan zur Umstrukturierung von Berufsbildungseinrichtungen erarbeitet, um die operative Effizienz und die Reaktionsfähigkeit auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts zu verbessern; Praktiken für eine faktengestützte Politikgestaltung mithilfe regionaler Analysen des Turin-Prozesses in den Regionen der Ukraine verbreitet.
Regionale Ebene	Sektorale und regionale Ansätze für Arbeitsmarktanalysen/ Berufsbildung	2014: Erprobung der Sektorratskonzepte in den Ländern, Austausch von Strategien zu regionalen Ansätzen für die Berufsbildung. 2015-2017: Methoden zur frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs auf sektoraler und regionaler Ebene, mehr Beteiligung von Unternehmen und Möglichkeiten für das Lernen am Arbeitsplatz.	Sektorratskonzepte in den Ländern erprobt; Austausch von Strategien zu regionalen Ansätzen für die frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs, Beteiligung des privaten Sektors und Lernen am Arbeitsplatz.
	Unterstützung für die Plattformen der Östlichen Partnerschaft	Plattform 2: jährliche Sitzung zur Abstimmung von Kompetenzen, jährliche Sitzung zur Migration von Arbeitskräften, Folgekonferenzen zum unternehmerischen Lernen. Plattform 4: regionale Sitzung zum Turin-Prozess Ende 2014, regionale Konferenz zu NQR 2015.	Politische Strategien und Praktiken der östlichen Partnerländer und der EU zu frühzeitiger Erkennung des Kompetenzbedarfs, Migration von Arbeitskräften, unternehmerischem Lernen, Berufsbildungspolitik und NQR verbreitet.
Unterstützung für die Europäische Kommission		Unterstützung des EU-Projektzyklus; jährliche Fortschrittsberichte; zusätzliche Ersuchen.	Unterstützung für EU-Projekte und das sektorbezogene Hilfsprogramm (Sector Policy Support Programme, SPSP) in Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Moldau und der Ukraine; jährliche Fortschrittsberichte für Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Moldau und die Ukraine.

Land/Thema	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse 2017
Politikanalyse		Turin-Prozess 2014 und 2016; SBA-Bewertung 2014 und 2016/2017; NQR.	Berichte zum Turin-Prozess für Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Moldau, Russland und die Ukraine; Entwürfe zur SBA-Bewertung für Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Moldau und die Ukraine; Bestandsaufnahme und thematische Studien mit Hervorhebung bewährter Praktiken zu Qualifikationen und Qualifikationsrahmen in Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Moldau, Russland und der Ukraine.

### 3.4 Zentralasien

#### Erfolge

Zentralasien konnte in den letzten Jahren ein starkes Wirtschaftswachstum verzeichnen (7-8 % im Jahr 2011), während es sich von der wirtschaftlichen Rezession und dem Verlust traditioneller Märkte erholte, die mit der Unabhängigkeit einhergingen. Im Rahmen des Turin-Prozesses 2012 wurden erhebliche Fortschritte bei der Erarbeitung von Strategien und Rechtsvorschriften in allen Ländern ermittelt.

#### Herausforderungen

Der Arbeitsmarkt stellt eine Herausforderung dar, da sich fast ganz Zentralasien durch eine Zunahme beim Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sowie einen hohen Anteil junger Menschen an der Bevölkerung auszeichnet – hieraus ergeben sich Schwierigkeiten und Chancen. Hierzu zählt u. a. sicherzustellen, dass das Potenzial nicht durch mangelnde Beschäftigungsmöglichkeiten und das Fehlen der benötigten Kompetenzen behindert wird, die es den Menschen gestatten, sich der Erwerbsbevölkerung anzuschließen. Die Arbeitslosenquote in der Region ist im Allgemeinen niedrig (zwischen 0,4 % in Usbekistan und 11,6 % in Tadschikistan), doch informelle Beschäftigungsverhältnisse stellen ein signifikantes, weitgehend nicht quantifiziertes Problem dar. Die Migration zählt weiterhin zu den wesentlichen Eigenschaften, mit denen sich die Erwerbsbevölkerung der Region auszeichnet; dabei gehen die Betroffenen in den meisten Fällen einer Beschäftigung in Russland (93 % der tadschikischen Migranten) oder Kasachstan nach. Die Berufsbildungssysteme in der Region unterscheiden sich in Bezug auf Struktur und Kapazität und spiegeln die wirtschaftliche Situation des Landes wider. Alle Systeme unterliegen einem Reformprozess mit dem Ziel, die Zahl der Berufsschüler zu erhöhen.

#### Ziele

Im Zeitraum 2014-2017 wird sich der Schwerpunkt weiter in Richtung Umsetzung der politischen Strategien verschieben. Die ETF ist bestrebt, die nationalen Reformen der Berufsbildungspolitik in den Ländern zu fördern und die Europäische Kommission mittels politischer Beratung, faktengestützter Analysen und dem ergänzenden Aufbau von Kapazitäten zu unterstützen. Die wichtigsten Herausforderungen in Zentralasien für die kommenden vier Jahre bestehen im Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen, der Stärkung des sozialen Dialogs in Berufsbildungsräten, der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen der Berufsbildung, der Optimierung von Qualitätssicherungsmechanismen sowie der Förderung der Ausbildung von Lehrkräften.

#### Tätigkeiten

In einer Region mit einer zunehmend jungen Bevölkerung haben die Berufsbildung und die Hochschulbildung einen hohen Stellenwert auf der Agenda des Instruments für

Entwicklungszusammenarbeit. Diese Themen werden voraussichtlich zu den wenigen Prioritäten in den EU-Programmen für eine Reihe zentralasiatischer Länder zählen. Auf diese Weise werden die Länder in die Lage versetzt, einen wichtigen Schritt in Richtung der Reform ihrer Berufsbildungssysteme zu unternehmen. Es wird beispielsweise erwartet, dass sich Kasachstan aus dem Instrument für Entwicklungszusammenarbeit zurückzieht und sich nur noch an einer Reihe regionaler Programme beteiligt.

Die Festlegung der Prioritäten erfolgt im Einklang mit dem Dokument des Rates „Die EU und Zentralasien: Strategie für eine neue Partnerschaft“, laut dem die allgemeine und berufliche Bildung oberste Priorität hat. Die Strategie hat zur Bildungsinitiative für Zentralasien geführt, die eine Bildungsplattform für Zentralasien zum Zwecke des regionalen politischen Dialogs in der Berufs- und Hochschulbildung umfasst. Die ETF und die Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (EACEA) arbeiten in Bezug auf die Analyse der Berufsbildungspolitik (Turin-Prozess), nationale Qualifikationsrahmen, Qualitätssicherung und die Ausbildung von Lehrkräften aktiv mit der Plattform zusammen (2012-2014). Nach Abschluss des Plattformprojekts wird die ETF sich auch weiterhin für die Förderung des politischen Lernens durch den regionalen politischen Dialog und den Austausch von Beispielen für bewährte Praktiken engagieren.

Auf regionaler Ebene wird sich die ETF auch künftig auf Governance und Schulentwicklung konzentrieren. Ziel des Projekts ist die Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit von Governance-Strukturen mit verschiedenen Ebenen durch die Begünstigung der Schulentwicklung. Bis zum Jahr 2013 wurden in Zusammenarbeit mit den Direktoren von 25 berufsbildenden Schulen in Kasachstan, Kirgisistan und Tadschikistan sechs Module für den Aufbau von Kapazitäten erarbeitet, erprobt und eingeführt. Auf diese Weise wurden sie in die Lage versetzt, strategische Schulpläne zu erarbeiten, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die Ausbildung von Lehrkräften zu unterstützen und Qualitätssicherungsmechanismen in den Schulen einzuführen. Durch die Verknüpfung von Schulen in entlegenen Gebieten (Satellitenschulen) mit Pilotschulen wurde damit begonnen, die Wirkung des Programms auszuweiten. Außerdem haben politische Entscheidungsträger und Schulen einen politischen Dialog zur Schulentwicklung aufgenommen.

Bis 2017 wird die ETF ein zertifiziertes Ausbildungsprogramm für Schulleiter in Zentralasien erarbeiten, das in das Programm zur Weiterbildung von Lehrkräften mindestens einer Ausbildungseinrichtung für Lehrkräfte integriert wird und die Grundlage für die Einrichtung eines Sommerschulprogramms bildet. Ein Netzwerk von 50 berufsbildenden Schulen in der Region wird den Austausch von bewährten Praktiken vorantreiben. Die Strukturen für den politischen Dialog von politischen Entscheidungsträgern und Schuldirektoren begünstigen die Berufsbildungsreformen.

### Erwartete Ergebnisse

Darüber hinaus verfolgt die ETF bis 2017 im Rahmen ihrer regionalen und nationalen Tätigkeiten die folgenden Ziele:

- Stärkung der Kapazitäten nationaler Akteure zur Entwicklung und Integration der faktengestützten Politikgestaltung und deren Umsetzung durch den Einsatz spezifischer methodischer Instrumente während des gesamten Politikzyklus, z. B. Übergangsstudien, institutionelle Bewertung und Überwachung der Humanressourcenentwicklung;
- Förderung der Qualität, Relevanz und Integration von Berufsbildungssystemen für den Arbeitsmarkt durch verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem Bildungswesen und der Arbeitswelt, um so einen Beitrag zur Verbesserung der Beschäftigungsaussichten junger Menschen und der Gesellschaft als Ganzes zu leisten;
- Konsolidierung als vertrauenswürdiger zentraler Akteur für das Erlernen politischen Handelns im Bereich der Berufsbildung auf regionaler Ebene durch Verbesserung des gegenseitigen



Verständnisses von politischen Strategien und den Austausch politischer Erkenntnisse und Praktiken.

Die ETF strebt Synergien mit EU-Investitionen und den relevanten, in Zentralasien tätigen Gebern an, z. B. der Weltbank, der Asiatischen Entwicklungsbank und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), und wird sich aktiv an der Geberkoordinierung beteiligen.

### Zentralasien: Projekte auf Länderebene/regionaler Ebene gemäß Maßnahmenkonzept 2014-2017

Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse 2017
Kasachstan	Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Unternehmen zur Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz	2014: Fertigstellung und Verbreitung der Studie zu Bildungseinrichtungen und Unternehmen in drei Regionen; 2015-2017: Nachbereitungsseminare zu Empfehlungen.	Die Studie zu Bildungseinrichtungen und Unternehmen liefert tiefgreifende Einblicke in die Erfolge und Fehler der Zusammenarbeit für das Lernen am Arbeitsplatz. Die politischen Strategien und Praktiken der Zusammenarbeit für das Lernen am Arbeitsplatz wurden überprüft und verbessert.
Kirgisistan	Stärkung der Kapazität von Interessengruppen in der Berufsbildung zur Entwicklung und Integration der faktengestützten Politikgestaltung	Evaluierung und Verbreitung der Methode für die Pilotfolgestudie; politische Beratung in Bezug auf nationale Methoden für die frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs.	Die Beschäftigungspolitik und die Berufsbildungspolitik nutzen Erkenntnisse aus Folgestudien, Arbeitgebererhebungen und dem Turin-Prozess. Die Kapazitäten zur Umsetzung von Folgestudien und Arbeitgebererhebungen auf nationaler Ebene und auf Ebene der Anbieter wurden gestärkt. Die Methode für die Folgestudie wurde in Strategien zur Schulentwicklung integriert.
Tadschikistan	Qualitätssicherung in der Berufsbildung	Qualitätsstrategie, Überprüfung von Qualitätssicherungsmechanismen, Qualitätssicherungsausschuss/ einrichtungsbezogenes Pilotprojekt zu Selbstbewertungen an einigen Schulen, Überprüfung von Qualitätsindikatoren.	Mit der Einführung der Qualitäts- und Qualitätssicherungsstrategie wurde begonnen. Qualitätsindikatoren wurden ermittelt und mit den Interessengruppen vereinbart. Die Methode zur Selbstbewertung wurde ausreichend erprobt und steht zur umfassenden Verbreitung bereit.
Turkmenistan	Unterstützung von Qualität und Innovationen	Seminare für politische Entscheidungsträger und berufsbildende Schulen; Erleichterung der Debatte zwischen politischen Entscheidungsträgern und berufsbildenden Schulen.	Politische Entscheidungsträger und die Direktoren von berufsbildenden Schulen haben die Fortschritte in der Berufsbildung als Beitrag zu neuen Projektmaßnahmen der EU erörtert.
Usbekistan	Unterstützung für die Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Interessengruppen aus Unternehmen	Einbeziehung von KMU und anderen Unternehmen des privaten Sektors in den politischen Dialog und die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen durch gezielte Seminare	Die usbekischen Interessengruppen unterhalten kooperative institutionelle Praktiken zwischen Unternehmen und Berufsbildungseinrichtungen für Berufsbildungsmaßnahmen und die Entwicklung der Berufsbildung; es wurde eine Entwicklung in Richtung eines strukturierten Konzepts vollzogen, wobei in vereinbarten Bereichen Pilotmaßnahmen durchgeführt werden, z. B. Politik/Gesetzgebung, Qualifikation/Lehrpläne sowie in Bezug auf Berufsbildungsanbieter.



Land	Ziel	Vorgeschlagene Strukturmaßnahme 2014-2017	Erwartete Ergebnisse 2017
Regionale Ebene	Schulentwicklung	Fertigstellung und Zertifizierung des Programms zum Aufbau von Kapazitäten für die Schulentwicklung, Unterstützung für die Ausbildung von Lehrkräften, Erweiterung von Schulnetzwerken, politischer Dialog zwischen Regierungen, Sozialpartnern, Berufsbildungsverbänden und Schulen, Sommerschulprogramm.	Zertifiziertes Programm zum Aufbau von Kapazitäten für die Schulentwicklung; Beteiligung neuer Berufsschuldirektoren am Sommerschulprogramm der ETF; optimiertes Berufsschulnetzwerk; Agenda für den politischen Dialog 2014-2017 festgelegt und umgesetzt.
	Zentralasiatische Bildungsplattform (Central Asian Education Platform, CAEP)	Regionale Sitzung zum Turin-Prozess im Zeitraum 2014-2015, spezielle regionale Konferenzen.	Regionale Analyse des Turin-Prozesses mit Interessengruppen der Länder validiert.
Unterstützung für die Europäische Kommission		Unterstützung des EU-Projektzyklus; zusätzliche Ersuchen.	Unterstützung für EU-Projekte und das sektorbezogene Hilfsprogramm (Sector Policy Support Programme, SPSP) in Kirgisistan, Tadschikistan und Turkmenistan.
Politikanalyse		Turin-Prozess 2014 und 2016; NQR.	Berichte zur Selbstbewertung im Rahmen des Turin-Prozesses erstellt von Kasachstan; Berichte zur Bewertung durch die ETF im Rahmen des Turin-Prozesses erstellt für Kirgisistan, Tadschikistan, Turkmenistan und Usbekistan; regionale Analyse des Turin-Prozesses mit Interessengruppen der Länder und Unterstützung der CAEP validiert; NQR-Bestandsaufnahme und Studie zur aktuellen Praxis in Kasachstan, Kirgisistan, Tadschikistan und Usbekistan.

## 4. Wissensmanagement

### Begründung

Die Kapazität der ETF zur Wahrung und Verbreitung des Fachwissens, das sie im Rahmen ihrer Tätigkeiten erwirbt, ist unerlässlich, um hohe Qualität und kohärente politische Unterstützung über alle thematischen und geografischen Bereiche hinweg zu gewährleisten. Darüber hinaus bedingt die Kapazität der Partnerländer, politisches Wissen wie quantitative und qualitative Erkenntnisse auszutauschen, die Fortschritte bei der Politikgestaltung in den Partnerländern. Die Evaluierung des Turin-Prozesses 2012-2013 zeigt deutlich, dass die Kapazität der Partnerländer in dieser Hinsicht beschränkt ist und damit den Reformprozess behindert.

Die ETF wird ihre Kapazität verstärken, Kenntnisse zur Verbesserung der Entwicklung von Fachwissen zu erwerben und zu verbreiten. Hierzu zählen die Konsolidierung der virtuellen ETF-Bibliothek sowie die Einrichtung interner Gemeinschaften für den Wissensaustausch und Wissensdatenbanken zum systematischen Speichern und Abrufen von Expertenwissen aus Veröffentlichungen, Veranstaltungen, Projekten und Missionen der ETF.

In Bezug auf ihre Maßnahmen in Partnerländern wird die ETF auch künftig Instrumente und Techniken entwickeln, um den Austausch von Wissen zwischen den Interessengruppen zu verbessern. Im Jahr 2014 werden hierzu Instrumente und Leitlinien zur Verwendung bei operativen Tätigkeiten der ETF zählen, z. B. organisationsinterne, regionale und nationale Veranstaltungen sowie die faktengestützte Politikgestaltung. Darüber hinaus wird die ETF ausgehend von den Erfahrungen mit der Qualifikationsplattform Online-Portale auf der Basis sozialer Medien bereitstellen, um politischen Entscheidungsträgern und Fachleuten ein Forum zur Kontaktaufnahme zu bieten und den Austausch politischer Strategien durch internationale Netzwerke zu erleichtern. Diese Instrumente und Plattformen finden im Rahmen der Maßnahmen der ETF in verschiedenen Wissensgebieten und geografischen Bereichen breite Anwendung, insbesondere im Zusammenhang mit der faktengestützten Politikgestaltung.

### Erwartete Ergebnisse

Bis 2017 verfolgt die ETF im Rahmen ihrer Tätigkeiten die folgenden Ziele:

- Ausbau der Kapazität zur Förderung des Erlernens politischen Handelns und Bereitstellung kohärenter politischer Beratung durch die Anwendung von Instrumenten und Techniken für das Wissensmanagement.

## TEIL IV: GOVERNANCE, MANAGEMENT, RESSOURCEN UND KOMMUNIKATION

Der organisatorische Kontext für den Zeitraum 2014-2017 zeichnet sich durch statische finanzielle Ressourcen (real ausgedrückt) und reduzierte personelle Ressourcen aus. Gleichzeitig werden die Erwartungen in Bezug auf die von der ETF zu erzielenden Ergebnisse und die Einhaltung von Standards für Rechenschaftspflicht und Kontrolle voraussichtlich steigen. In diesem Zusammenhang muss die ETF als Organisation effizienter werden und wirksamer arbeiten. Außerdem muss sie ihren Ruf und ihre Bekanntheit unter Interessengruppen als führendes Kompetenzzentrum im Bereich der Humankapitalentwicklung und als zuverlässig geführte Organisation verbessern, die öffentliche Mittel auf transparente Weise zum Erreichen messbarer Ergebnisse einsetzt.

### 1 Governance

Die ETF wird von einem Vorstand geführt, der sich aus einem Vertreter je Mitgliedstaat und drei Vertretern der Europäischen Kommission, darunter dem Generaldirektor der GD Bildung und Kultur (GD EAC) als Vorsitzendem, zusammensetzt. Außerdem gehören dem Vorstand drei vom Europäischen Parlament ernannte Sachverständige ohne Stimmrecht an.<sup>39</sup> 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 EU-Gesamthaushaltsplans zustimmen. Mit dem Ziel, die Vorstandsmitglieder verstärkt in die Planungs- und Bewertungstätigkeit der ETF einzubeziehen, wurden 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 Veranstaltungen und die Unterstützung der Organisation des wechselseitigen Lernens in Europa einbezogen werden. Diese Unterstützung soll ebenfalls eine Beteiligung der ETF an den wichtigsten Initiativen der EU-Ratpräsidentschaften sicherstellen.

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

- den im Vorstand vertretenen Generaldirektoren der Europäischen Kommission;
- ihrer zuständigen Generaldirektion (GD Bildung und Kultur);
- den verschiedenen Generaldirektionen, die Dienstleistungen im Zusammenhang mit operativen Angelegenheiten ersuchen, darunter vor allem die GD ELARG, GD DEVCO, GD EMPL, GD ENTR, GD HOME u. a.

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. Die Stiftung kann auch ersucht werden, an den Ausschüssen des Europäischen Parlaments teilzunehmen, z. B. an den Ausschüssen für Bildung und Beschäftigung.

Die ETF pflegt für den Wissensaustausch und die Maximierung von Synergien eine regelmäßige Zusammenarbeit mit den Wirtschafts- und Sozialpartnern der EU und ihren verschiedenen

---

<sup>39</sup> Artikel 7 der Verordnung (EG) Nr. 1339/2008.

Einrichtungen sowie mit anderen EU-Agenturen, z. B. dem Cedefop und Eurofound. Zum Zwecke der Maximierung von Synergien nimmt die Zusammenarbeit mit anderen Agenturen auf der Agenda der ETF einen sehr hohen Stellenwert ein.

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 seine Berichte und Stellungnahmen trägt der Europäische Rechnungshof ebenfalls zu einem Mehrwert der EU-Finanzverwaltung bei.

## 2 Beziehungen zu den Interessengruppen

Der Gründungsverordnung zufolge arbeitet die ETF mit der Europäischen Kommission, dem Rat und dem Parlament zusammen, d. h. den wichtigsten Interessengruppen, die für die Governance der ETF sorgen. Die ETF arbeitet außerdem eng mit den Dienststellen der Europäischen Kommission zusammen, darunter der GD EAC als übergeordnete Generaldirektion, der GD DEVCO und der GD ELARG (vertreten durch Mitglieder im Vorstand der ETF) sowie der GD ENTR, der GD HOME und dem Europäischen Auswärtigen Dienst.

Abgesehen davon unterhält die ETF Arbeitsbeziehungen zu verschiedenen Ausschüssen des Europäischen Parlaments.

Die ETF wird ihre Bemühungen zur Förderung von Vernetzung und des Austauschs von Erfahrungen und bewährten Praktiken zwischen den EU-Mitgliedstaaten und Partnerländern verstärken, indem die Vertreter des Vorstands mit den Organisationen der Mitgliedstaaten zusammenarbeiten. Die mit dem British Council und dvv international (Deutschland) geschlossenen Kooperationsabkommen sowie die Ziele, die in der Absichtserklärung festgelegt sind, die die ETF gemeinsam mit der Handelskammer in Mailand unterzeichnet hat, werden umgesetzt.

Die ETF tauscht sich mit dem Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss, dem Ausschuss der Regionen sowie dessen Initiativen ARLEM (südliche und östliche Mittelmeerländer) und CORLEAP (Conference of the Regional and Local Authorities for the Eastern Partnership, Konferenz der regionalen und lokalen Gebietskörperschaften der Östlichen Partnerschaft) (Osteuropa) aus, deren Ziel die Stärkung der territorialen Dimension und der Governance auf verschiedenen Ebenen in der Nachbarschaftspolitik ist.

Die ETF wird außerdem die Zusammenarbeit anderen EU-Agenturen fortsetzen, insbesondere mit dem Cedefop und Eurofound.

Die Vertreter der Sozialpartner auf europäischer Ebene, die bereits an der Arbeit der Gemeinschaftsorgane beteiligt sowie auf dem Gebiet der Humankapitalentwicklung tätig sind, können ggf. aufgefordert werden, an der Arbeit der ETF mitzuwirken.

Im Zeitraum 2014-2017 wird die ETF ihre Tätigkeiten mit der Arbeit der Akteure der Entwicklungszusammenarbeit koordinieren, die in den Partnerländern tätig sind, darunter internationale Organisationen, Strukturen der regionalen Zusammenarbeit und internationale Entwicklungsbanken. Gemeinsam mit der Europäischen Kommission, der UNESCO, der IAO, der OECD, der Weltbank und der Asiatischen Entwicklungsbank wird die ETF auch weiterhin an der Arbeit der agenturübergreifenden Gruppe zu Berufsbildung mitwirken. Angesichts der Fokussierung des G20-Gipfels auf die Humankapitalentwicklung wird die ETF gemeinsam mit den Partnerländern, die sich an G20-Projekten und -Initiativen beteiligen, auch künftig den Wissensaustausch im Rahmen der agenturübergreifenden Arbeitsgruppe unterstützen.

Auch die Kooperation mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung und der Europäischen Investitionsbank wird fortgesetzt. Gleichzeitig wird die ETF Beiträge zu Projekten und Tätigkeiten des Europarats, des Regionalen Kooperationsrats für Südosteuropa, der Union für den Mittelmeerraum, des südosteuropäischen Zentrums für die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen und der Bildungsreforminitiative Südosteuropa leisten, die auf den Bereich Humankapital abzielen.

Die in der Kooperationsvereinbarung mit der EGPA (European Group for Public Administration – Europäische Gruppe für die öffentliche Verwaltung) festgelegten Ziele werden ebenso verfolgt wie die Ziele in den Absichtserklärungen mit dem Sekretariat der Union für den Mittelmeerraum, dem IAO-Ausbildungszentrum in Turin und dem internationalen Berufsbildungsverband (International Vocational Education and Training Association, IVETA).

Im Laufe der nächsten Jahre wird die ETF ihre Zusammenarbeit mit Interessengruppen des privaten Sektors, Sozialpartnern und Organisationen der Zivilgesellschaft ausbauen, z. B. mit NRO, die auf dem Gebiet der Beschäftigung und des Unternehmertums von jungen Menschen und Frauen tätig sind.

## 3 Management

### 3.1 Planung

Der jährliche Planungs- und Programmzyklus der ETF beginnt mit einem Dialog mit den EU-Organen und den wichtigsten Interessengruppen sowie mit Bewertungen politischer Strategien und Analysen des Umfelds. Im Jahr 2012 hat die ETF ihre Strategie für den Zeitraum 2014-2020 ausgearbeitet. Ausgehend von Empfehlungen der letzten externen Evaluierung wurde 2012 das Maßnahmenkonzept überprüft. Im Jahr 2013 gab es außerdem Bestrebungen, den gesamten Zeitraum 2010-2013 in Form eines verschachtelten logischen Rahmens abzubilden. Das Ergebnis ist in die ETF-Strategie 2014-2020 eingeflossen und wird in der vorliegenden Mittelfristigen Perspektive durch eine Matrix für einen mehrjährigen logischen Rahmen ergänzt, in dessen Mittelpunkt die Ziele und Ergebnisse der zentralen Mission der ETF stehen.

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 verfolgt die ETF in der aktuellen Planungsperiode die folgenden Ziele:

- weitere Integration der Programmplanungs-, Haushaltsplanungs- und Verwaltungsprozesse;
- Einführung des Grundsatzes der Mehrjährigkeit und dessen Weiterentwicklung in Bezug auf Programm- und Haushaltsplanung;
- Verbesserung der Planungsprozesse und -instrumente im Einklang mit der Stellungnahme zum gemeinsamen Ansatz der Europäischen Kommission, des Europäischen Rates und des Europäischen Parlaments sowie dem Fahrplan der Europäischen Kommission für die Agenturen.

### 3.2 Leistungsbezogener Managementrahmen (PMF)

Im Jahr 2012 hat die ETF einen leistungsbezogenen Managementrahmen (Performance-based Management Framework, PMF) (ETF/12/DEC/010) eingeführt, dessen Ziel in der Einrichtung eines integrierten Systems zum wirksamen und effizienten Leistungsmanagement aller Tätigkeiten, Prozesse und Ressourcen und zur Gewährleistung der Einhaltung des Auftrags und der Ziele bei gleichzeitiger Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen von Interessengruppen, Management und Personal der ETF besteht. Der PMF basiert auf einer Kaskadenlogik von der Organisationsebene

bis hin zu einzelnen Mitarbeitern. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Verwaltung der Ergebnisse zu allen wichtigen Managementprozessen. Der Rahmen erfüllt den doppelten Zweck, die interne Leistung in Richtung einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung zu optimieren und dabei gleichzeitig als eindeutiger Bezugspunkt für die externe Rechenschaftspflicht zu fungieren.

### Interne Kontrollstandards

Zur Bekräftigung der Aussage des PMF und des Engagements der Organisation hierzu hat die ETF die wichtigsten Grundsätze mit den bestehenden internen Kontrollstandards integriert. Darüber hinaus gilt das Risikomanagement als wichtiger Wegbereiter für gute Leistung. Das Leistungsmanagement wird durch wirksames Risikomanagement und interne Kontrollmaßnahmen untermauert.

Der übergeordnete Rahmen für diese Standards beinhaltet die Qualitätsmaßstäbe, mit deren Hilfe die Organisation die Wirksamkeit und Effizienz ihrer Tätigkeiten sicherstellt. In diesem Bereich hat sich die ETF das Ziel gesetzt, die wirksame Bereitstellung aller Elemente und Komponenten des Rahmens zu gewährleisten.

### Risikomanagement

Das Ziel für den Zeitraum 2014-2017 besteht darin, das Qualitäts- und Risikomanagement als festen Bestandteil des Planungs- und Managementzyklus und der Planungs- und Managementprozesse auszubauen. Dies soll durch die Umsetzung der im Rahmen des Überwachungs- und Evaluierungsprozesses gewonnenen Erkenntnisse, jährliche interne Überprüfungen, Selbstbewertungen und Empfehlungen aus dem Audit erreicht werden. Letztlich sollen diese Elemente in die Organisationskultur einfließen.

### Interne Audits

Der Interne Auditdienst der Kommission (die interne Auditstelle der ETF) prüft das organisatorische Management- und Kontrollsystem der ETF und bietet somit einen unabhängigen und objektiven Qualitätssicherungs- und Beratungsdienst, der den Tätigkeiten der ETF zu zusätzlichem Nutzen verhilft und sie verbessert. Die ETF schätzt die konstruktive Rolle ihres internen Prüfers, der sicherstellt, dass Schwächen im Management- und Kontrollsystem der ETF erkannt und systematisch durch angemessene Verbesserungsmaßnahmen ausgeräumt werden. Verbesserungsmaßnahmen unterstützen die übergeordnete Mission 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.

### Prozessmanagement

Das Prozessmanagement zählt zu den Eckpfeilern des leistungsbezogenen Managementrahmens. Im Zeitraum 2014-2017 wird die ETF ihre Arbeit in drei Bereichen des Prozessmanagements fortsetzen:

1. Pflege der Dokumentation zu bestehenden Prozessen und Verfahren;
2. Erarbeitung und Bereitstellung von Prozessen, die Bestandteil der zentralen Prozesse und Verfahren der ETF sind;
3. Entwicklung von Lösungen zur Verbesserung des Informations- und Wissensmanagements, um eine höhere Prozesseffizienz zu gewährleisten.

### Überwachung und Evaluierung

Durch Überwachung und Evaluierung soll auf Basis ergebnisbezogener Zielsetzungen und Indikatoren gemessen werden, in welchem Umfang die operativen Ziele der ETF erreicht wurden. Die Überwachungs- und Evaluierungsaufgabe der ETF bildet die Grundlage für fundierte Entscheidungen bei der Planung und Umsetzung ihrer Tätigkeiten. Die Erweiterung dieser Hauptaufgabe während des

Planungszeitraums soll die Kapazität der ETF für die Verwaltung ihrer Wirksamkeit und Effizienz stärken. Hierzu bedient sie sich der folgenden Mittel:

- Schwerpunktlegung auf Ergebnisse und Verstärkung der fortlaufenden Analyse des Fortschritts von Projekten und Tätigkeiten im Hinblick auf die geplanten Ergebnisse (unterstützt durch den Ansatz für den verschachtelten logischen Rahmen für den mehrjährigen Planungszeitraum 2014-2017);
- Einführung und Weiterentwicklung des Grundsatzes der Mehrjährigkeit;
- vollständige Umsetzung, Überprüfung und Optimierung der Überwachungs- und Evaluierungsinstrumente und -prozesse innerhalb des im Jahr 2012 eingeführten leistungsorientierten Managementrahmens.

Diese Arbeit wird durch vierteljährliche Berichte und ein spezielles IT-Tool, das ETF-Dashboard, unterstützt.

Außerdem überwacht und bewertet die ETF den Fortschritt der Umsetzung ihrer Mittelfristigen Perspektive mithilfe der Jahresarbeitsprogramme.

### 3.3 Personalverwaltung

Die Personalverwaltung wird das geänderte Statut und die zugehörigen Durchführungsbestimmungen berücksichtigen und umsetzen. Dabei sollen in den nächsten vier Jahren die folgenden Ziele realisiert werden:

- Schwerpunktlegung auf eine Steigerung der Effizienz durch die Optimierung von Prozessen und den Ausbau der Palette an unterstützenden IKT-Instrumenten;
- Investition in die berufliche Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter durch die Förderung angemessener und innovativer Lernmöglichkeiten;
- Erarbeitung und Umsetzung von Plänen zur Stärkung der professionellen Kapazität und des „institutionellen Gedächtnisses“ durch Wissensmanagement, internen Dialog und Informationsaustausch;
- Verbesserung der Arbeitsumgebung und -kultur mit dem Ziel, hochqualifiziertes Personal durch die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen anzuziehen und dauerhaft zu binden, die sich aus den Ergebnissen regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen ergeben.

### 3.4 Finanzverwaltung

Nach der Einführung der tätigkeitsbezogenen Gliederung des Haushaltsplans, die Planungs-, Haushaltsplanungs-, Management- und Berichterstattungsprozesse umfasst, sowie einer dezentralisierten Finanzverwaltung im Rahmen eines risikobasierten Ansatzes für Verhältnismäßigkeit wird sich die ETF auf die weitere Steigerung der Effizienz und die Konsolidierung ihrer Haushaltsausführung konzentrieren.

Im Mittelpunkt der Maßnahmen wird das Prinzip der Nullbasisbudgetierung (Zero-Base-Budgeting) stehen, dessen Ziel die Umstellung von der kostenorientierten Haushaltsplanung auf die ergebnisorientierte Haushaltsplanung ist.

Des Weiteren strebt die ETF verstärkt die kostengünstige Verbreitung von Finanzverwaltungssystemen der Europäischen Kommission sowie elektronischer Kommunikationsmittel im Bereich Finanzen und Auftragsvergabe an, wodurch mehr Effizienz und eine bessere Einhaltung ihres Rechtsrahmens gewährleistet werden, dessen Überprüfung im Zeitraum der Mittelfristigen Perspektive vorgesehen ist.



### 3.5 Gebäudeverwaltung

Mit der Unterzeichnung eines Mietvertrags mit einer Laufzeit von drei Jahren mit der Regionalverwaltung Piemont wird die ETF nach vielen Jahren, in denen sie Ausgaben für das Gebäude aufgeschoben hat, in die Optimierung der Ausstattung ihrer Räumlichkeiten investieren. Der derzeitige Vertrag läuft im Jahr 2015 aus, und das Risiko, dass er nicht verlängert wird, besteht weiterhin.

Die ETF strebt eine kontinuierliche Effizienzsteigerung im Bereich der Gebäudeverwaltung an und prüft die Möglichkeit einer weiteren externen Vergabe von Dienstleistungen.

In Bezug auf Gesundheit und Sicherheit wird die ETF auch weiterhin die relevanten geltenden Rechtsvorschriften einhalten. In Zusammenarbeit mit lokalen und nationalen Behörden engagiert sich die ETF diesbezüglich dafür, die Sicherheit des Gebäudes sowie dessen Gesundheitsverträglichkeit zu wahren. Zu diesem Zweck wurden beispielsweise Maßnahmen ergriffen, die das Eindringen von Wasser und dessen Folgen verhindern sollen.

### 3.6 Informations- und Kommunikationstechnologie

Mittelfristig wird mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie die kontinuierliche Entwicklung der Systeme und Dienstleistungen sichergestellt, die die operative Tätigkeit und die Verwaltung der ETF unterstützen. Während des kommenden Zeitraums werden umfangreiche Investitionen zur Erneuerung der IKT-Kerninfrastruktur und -netzwerke der ETF erforderlich sein.

Die IKT-Governance stützt und erweitert die Strategien und Ziele der ETF und wird durch Führung sowie organisatorische Strukturen und Prozesse erreicht.

Spezifische Projekte befassen sich mit den gewonnenen Erkenntnissen und den Anforderungen an das Dokument- und Informationsmanagement, der Internetpräsenz der ETF einschließlich der sozialen geschäftlichen Anforderungen sowie der Notwendigkeit für Zusammenarbeit. Die IKT wird außerdem dem Mobilitätsbedarf der Mitarbeiter Rechnung tragen und zu einer höheren Effizienz ihrer administrativen Systeme im Bereich der Finanz- und Personalverwaltung führen.

### 3.7 Kontinuität des Geschäftsbetriebs

Seit dem Jahr 2009 verfügt die ETF über einen Notfallplan zur Wahrung der Kontinuität des Geschäftsbetriebs und führt seit 2010 jährlich Übungen in diesem Zusammenhang durch. Mittelfristig wird die ETF ihre Vorkehrungen für die Kontinuität des Geschäftsbetriebs und den Wiederaufbau im Katastrophenfall überprüfen und optimieren, insbesondere um eine schnellere Wiederaufnahme des Betriebs ihrer IKT-Systeme zu gewährleisten.

### 3.8 Interinstitutionelle und agenturübergreifende Zusammenarbeit

Die ETF setzt ihre enge Zusammenarbeit mit den europäischen Organen, den interinstitutionellen Einrichtungen (Europäisches Amt für Personalauswahl (EPSO), Amt für die Feststellung und Abwicklung individueller Ansprüche (PMO), Europäische Verwaltungsakademie (EUSA), Amt für Gebäude, Anlagen und Logistik – Brüssel (OIB)) und den anderen Agenturen fort, um Erfahrungen und bewährte Praktiken in Bezug auf Verwaltungsfragen auszutauschen und mehr Effizienz durch gemeinsame Maßnahmen zu erzielen, vor allem im Lichte der Erkenntnisse des gemeinsamen Ansatzes für die Agenturen, auf den sich die EU-Organe geeinigt haben.

Bei ihrer Arbeit berücksichtigt die ETF die Bestimmungen der Verordnung (EG) Nr. 45/2001 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten. Die Tätigkeiten der ETF, die eine Verarbeitung personenbezogener Daten beinhalten, werden daher anhand standardisierter Prozesse dokumentiert, erfasst und je nach Notwendigkeit dem Europäischen Datenschutzbeauftragten zur Vorabkontrolle übermittelt, um ihre Konformität mit der Verordnung (EG) Nr. 45/2001 zu gewährleisten. Der EDSB bietet außerdem Unterstützung, Beratung und Schulungen zur Verarbeitung personenbezogener Daten an.

Die ETF unterstützt den Europäischen Bürgerbeauftragten auf Anfrage bei Untersuchungen. Zur bedarfsabhängigen Anpassung relevanter Praktiken und Verfahren berücksichtigt sie insbesondere den Jahresbericht des Bürgerbeauftragten. Der Bürgerbeauftragte leistet darüber hinaus häufig Beiträge zum Netz der Beauftragten der Agenturen für die Auftragsvergabe (Network Of Agency Procurement Officers, NAPO) und bietet Beratung und Orientierungshilfen zu Aspekten der Auftragsvergabe.

## 4 Ressourcen

### 4.1 Finanzielle Ressourcen

Für den Zeitraum 2014-2017 erwartet die ETF einen Zuschuss in Höhe von insgesamt 84,74 Mio. EUR aus dem EU-Haushalt, der sich wie folgt zusammensetzt:<sup>40</sup>

(Mio. EUR)	2014	2015	2016	2017	2014-2017 insgesamt
Zuschuss für die ETF, Titel 1 und 2	15,161	16,142	16,423	16,697	64,423
Zuschuss für die ETF, Titel 3	4,983	4,965	5,107	5,263	20,318
<b>Gesamt</b>	<b>20,144</b>	<b>21,107</b>	<b>21,530</b>	<b>21,960</b>	<b>84,741</b>

76 % dieses Zuschusses beziehen sich auf Titel 1 und 2 (Personalaufwendungen und Gebäude, Ausrüstung und sonstige Sachaufwendungen für den Dienstbetrieb), während sich 24 % auf Titel 3 (Aufwendungen im Zusammenhang mit der Erfüllung der spezifischen Aufgaben durch die externe Vergabe von Dienstleistungen) beziehen.<sup>41</sup> Diese Verteilung spiegelt die Rolle der ETF als Kompetenzzentrum wider, dessen wichtigster Aktivposten das Fachwissen ihres Personals ist.

Zu diesen Haushaltsmitteln können weitere projektbezogene Einnahmen von anderen EU-Mitteln, von bilateraler Hilfe oder von internationalen Organisationen hinzukommen.<sup>42</sup>

Die ETF beabsichtigt die Erfüllung ihres Auftrags, indem sie die Prioritäten für ihre Tätigkeiten unter einem ergebnisorientierten Gesichtspunkt sowie im Einklang mit den Erwartungen ihrer Interessengruppen festlegt und gleichzeitig ihre gesamten finanziellen Ressourcen effizient nutzt.

<sup>40</sup> Gemäß Prognose im Vorschlag der ETF für den Finanzbericht 2014-2020.

<sup>41</sup> Siehe die auf Regionen, Aufgaben und Titel bezogene Tabelle im Anhang.

<sup>42</sup> Siehe Artikel 15 Absätze 3 und 4 der Verordnung (EG) Nr. 1339/2008 des Rates.

## 4.2 Personelle Ressourcen

Die personellen Ressourcen der ETF sind ihr wichtigster Aktivposten. Im Zeitraum 2014-2017 setzt sich der Stellenplan der ETF wie folgt zusammen:<sup>43</sup>

	2014	2015	2016	2017
Bedienstete auf Zeit	94	94	93	92
Vertragsbedienstete	39	40	40	40
Örtliche Bedienstete	2	2	2	2
Abgeordnete nationale Sachverständige	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>135</b>	<b>136</b>	<b>135</b>	<b>134</b>

Seit der Annahme ihres neugefassten Auftrags im Jahr 2008 ist die ETF bestrebt, die Anzahl der Mitarbeiter in zentralen Verwaltungspositionen zu reduzieren und gleichzeitig die Zahl der Sachverständigen zu maximieren. Im Anschluss an die umfangreiche Reorganisation ihrer zentralen Verwaltung im Zeitraum 2010-2011, die zu einer Reduzierung des Anteils von Mitarbeitern in ausgewählten zentralen Verwaltungspositionen von 33 % auf 22 % geführt hat, wird sich der Zeitraum 2014-2017 durch eine Konsolidierung und schrittweise Verbesserung auszeichnen, um eine Reduzierung der Personalstärke um 5 % auszugleichen, ohne dass sich Einschränkungen in Bezug auf die Tätigkeiten des Kerngeschäfts der ETF ergeben. Weitere möglicherweise von der Haushaltsbehörde angestrebte Kürzungen im Personalbereich werden zu einer entsprechenden Reduzierung der fachlichen Kapazitäten der ETF führen.

Zur Optimierung des Beitrags der Mitarbeiter wird die ETF auch künftig in die berufliche Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter investieren und den internen Dialog sowie die Beteiligung der Mitarbeiter fördern.

## 5 Kommunikation

Kommunikation sowie Informations- und Wissensaustausch sind für ein klares und gemeinsames Verständnis der Rolle der ETF bei der Förderung der Humankapitalentwicklung im Zusammenhang mit der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen unerlässlich.

Durch die Herausstellung der Rolle der ETF bei wichtigen Entwicklungen in Europa nach dem Fall der Berliner Mauer, dem Balkankonflikt und dem arabischen Frühling sowie in Bezug auf laufende Dienstleistungen, Tätigkeiten und Erfolge wird die Kommunikationstätigkeit im Zeitraum 2014-2017 die Stellung der ETF als führende EU-Agentur und als internationales Kompetenzzentrum im Bereich der Humankapitalentwicklung festigen.

Im Jahr 2014 wird die ETF zwei organisationsinterne Konferenzen zu den Themen Qualifikationen und Governance abhalten. 2015 und 2017 sollen organisationsinterne Konferenzen in Verbindung mit dem Turin-Prozess stattfinden.

### 5.1 Ziel

Die Kommunikationstätigkeiten der ETF dienen in erster Linie der Unterstützung der Politikentwicklung und des Wissensaustauschs im Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich der ETF, der Verstärkung der Auswirkungen der EU-Außenhilfeprogramme und der Entwicklung der Kommunikation mit den

<sup>43</sup> Gemäß Prognose im Vorschlag der ETF für den Finanzbericht 2014-2020.

Bürgern in Einklang mit der Kommunikationspolitik der Europäischen Kommission durch die Zusammenarbeit mit den Organen und Einrichtungen der EU bei der Verbreitung von Informationen, der Förderung des Dialogs und der Debatte sowie der Gewährleistung der Beteiligung der Mitarbeiter innerhalb der Organisation.

Die Hauptschwerpunkte der ETF in diesem Bereich sind: Förderung ihrer Erfolge und Tätigkeiten durch Informationen und den Austausch von Fachwissen, der Austausch von Wissen und Erfahrungen durch gedruckte und digitale Publikationen, das Internet, soziale Medien, Tagungen und andere geeignete Mittel unter besonderer Berücksichtigung neuer Technologien und der Sprachenvielfalt ihrer Hauptzielgruppen (hierzu zählen die Interessengruppen der EU-Organen, Interessengruppen in den Partnerländern sowie entsprechende Akteure in anderen internationalen Organisationen, die auf einem ähnlichen Gebiet tätig sind).

## 5.2 Hauptziele

Zum Erreichen ihrer Ziele sieht die ETF Folgendes vor:

- Unterstützung des Wissensaustauschs und des Aufbaus von Kapazitäten für die Humankapitalentwicklung in den ETF-Partnerländern;
- Verbesserung der bidirektionalen Kommunikation und Debatte zu Aspekten der Humankapitalentwicklung zwischen der EU und den Partnerländern;
- Erleichterung des Austauschs von Wissen, Fachwissen und Unterstützung im Bereich der Humankapitalentwicklung und diesbezügliche Zusammenarbeit mit europäischen und nationalen Behörden, Entscheidungsträgern und Organisationen;
- Schärfung des Profils der ETF als Kompetenzzentrum, indem verlässliche Informationen vorgelegt werden und ein aktiver Beitrag zur internationalen Diskussion über das Humankapital in Entwicklungs- und Übergangsländern geleistet wird.

Um den Erfolg ihrer internen und externen Informations- und Kommunikationstätigkeiten zu sichern, muss die ETF darauf achten, dass diese zielgenau, deutlich sichtbar, initiativreich, konstant und transparent umgesetzt werden. Für die Kommunikationstätigkeit werden eine Reihe von Offline- und Online-Kanälen herangezogen, um die stärkste Wirkung zu erzielen, insbesondere digitale Medien wie elektronische Veröffentlichungen, soziale und audiovisuelle Medien.

Die ETF muss sich ein Profil als eine Einrichtung der EU erarbeiten, die für politische Entscheidungsträger, Behörden, Organisationen und die Allgemeinheit gleichermaßen offen ist, und die von der ETF gesammelten Informationen müssen frei zugänglich gemacht werden.

## 5.3 Ergebnisse

- Entscheidungsträger und Bürger in der EU und den Partnerländern erhalten unabhängige und verlässliche Informationen zur Humankapitalentwicklung im Rahmen des Auftrags der ETF.
- Das Profil der ETF als Agentur der EU, die an Maßnahmen der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen beteiligt ist, sowie als Kompetenzzentrum wird durch die Bereitstellung von verlässlichen Informationen und aktiven Beiträgen zur internationalen Debatte über Humankapital in Übergangs- und Entwicklungsländern geschärft.
- Durch den verstärkten Einsatz sozialer Medien bei einem breiten Publikum werden die Offenheit und Beteiligung im Berufsbildungs- und Beschäftigungsbereich gefördert.
- Eine effiziente interne Kommunikation sowie Instrumente für den Wissensaustausch und die Förderung von Qualität, Dienstleistungsgüte und Effektivität am Arbeitsplatz werden sichergestellt.



# ANNEXES

## Annex 1: European policy context by geographical and thematic coverage

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
	EU policies for education, training and employment						
1	EU 2020 Strategy European Council Conclusions (17/06/2010) and European Commission Communication (03/03/2010)	The Lisbon Strategy developed for the period 2000-10 to provide a framework for a European-wide approach to economic growth has been updated through the Europe 2020 strategy. The Europe 2020 strategy identifies two key flagship areas for human capital development within the EU. These are: ‘Youth on the move’ and ‘An agenda for new skills and jobs’. In addition, the European Platform against Poverty and Social Exclusion sets out actions to reach the EU target of reducing poverty and social exclusion by at least 20 million by 2020.		√	√	√	√
2	A strategic framework for European Cooperation in education and training (ET 2020)	The strategy has the following objectives for education and training in the EU to: make lifelong learning and mobility a reality; improve the quality and efficiency of education and training; promote equity, social cohesion and active citizenship; and, enhance creativity and innovation, including entrepreneurship, at all levels of education and training.	The Torino process related activities, both the overall principles of the Process as such but also the specific analytical framework are highly inspired by the E&T 2020 framework and in particular the Copenhagen process.	√	√	√	√

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
3	The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training 2011-2020	The global vision for vocational education and training in 2020 indicates that European VET systems should be more attractive, relevant, career-oriented, innovative, accessible and flexible and should contribute to excellence and equity in lifelong learning.	<p>In the case of the Candidate countries, they fully participate in the Bruges reports with the support of the ETF teams. The Torino process related activities, both the overall principles of the Process as such but also the specific analytical framework are highly inspired by the E&amp;T 2020 framework and in particular the Copenhagen process.</p> <p>The so called "2014 Review" will focus on the definition of the short term deliverables, the basis remaining the strategic objectives defined in the Bruges Communiqué and the progress Member States and the candidate countries have made in the period 2011-2014, both to be considered in the context of the economic crisis with high youth unemployment. It is foreseen to adopt again both Council Conclusions as well as a Communiqué by early 2015. The ETF will contribute to this process.</p>	√	√	√	√



No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
4	Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes, 20.11.2012, COM (2012) 669 final	The Communication promotes employability, competitiveness and intercultural dialogue in fostering transversal key competences in LLL policies The Communication covers: developing world-class vocational education and training to raise the quality of vocational skills; promoting work based learning including quality traineeships, apprenticeships and dual learning models to help the transition from learning to work; promoting partnerships between public and private institutions (to ensure appropriate curricula and skills provision); promoting mobility through the proposed Erasmus for All programme.	The ETF will continue to cooperate with Cedefop to produce the state of play of the VET systems in the candidate countries. For the other partner countries, the ETF will use the Torino process exercises to determine the state of the art and vision for VET in each country and provide an assessment of the progress that countries are making in achieving the desired results. The ETF will act as a key stakeholder promoting the principles of the Alliance in the partner countries. With the support of the European Commission the ETF will follow in the period of 2014-17 actions related to the simplification of qualifications frameworks and contributing to the elaboration of European criteria and procedures for recognition of qualifications for learning purposes at all levels, promoting coherence between the different European credit transfer systems and the different European quality assurance arrangements. The ETF will borrow on the EU's policy guidance on entrepreneurship education in the upgrading of the policy indicators for Eastern Europe, South Eastern Europe and Turkey and the Southern and Eastern Mediterranean, as well as integrating the EU entrepreneurship education indicators within its monitoring framework for South Eastern Europe and Turkey. The ETF promotes the cooperation between the education, training and research as part of the evidenced based policy analysis as Torino process, SBA, Employment/Employability Analysis. Cooperation between VET and business is promoted by the ETF through both governance related actions and the ones aiming to increase the relevance of VET provision such as qualifications development, work based learning, enterprise learning and skills development for SME's, skills anticipation and matching	√	√	√	√

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
5.	A new impetus for European cooperation in vocational education and training COM(2010) 296 final	The priorities that give vocational education and training a new impetus include: ensuring access to training and qualifications; promoting mobility; ensuring the highest possible quality of education and training; providing more opportunities for disadvantaged groups; and nurturing creative, innovative and entrepreneurial thinking in students.	The ETF has been a pioneer in the partner countries and regions on the field of qualifications and quality. ETF provides expertise to the partner countries and runs the Qualifications platform, in particular updating the inventory on progress made in the development and implementation of qualifications in the partner countries	√	√	√	√
<b>EU migration and mobility external policy</b>							
6	Communication on migration COM (2011) 248 final, 4.05.2011	The document indicates that there is a need for the EU to strengthen its external migration policies, using the partnerships with third countries that address the issues related to migration and mobility in a way that makes cooperation mutually beneficial. The EU has established structured dialogues on migration and mobility with neighbouring countries, both with the EaP and the South Mediterranean partners. Some of these dialogues have evolved to Mobility Partnerships as in the cases of Armenia, Georgia, Moldova in the East and Morocco in the South. Dialogues with Tunisia, Jordan and with Azerbaijan might eventually lead to Mobility Partnerships.	There is a specific project on Migration and skills focusing on the skills dimension of migration, the validation of skills of returnees and other measures facilitating the circular migration. The ETF also supports the different countries with a Mobility Partnership agreement, or in a process of having one.		√	√	

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
7	A dialogue for migration, mobility and security with the southern Mediterranean countries 24.5.2011, COM(2011) 292	The Communication supports and encourages reforms to improve security giving partner country citizens a possibility of mobility to the EU while addressing illegal migration flows. Mobility partnerships could also encompass specific schemes for facilitating labour migration between interested Member States and the southern Mediterranean countries.	There is a specific project on Migration and skills focusing on the skills dimension of migration, the validation of skills of returnees and other measures facilitating the circular migration. The ETF also supports the different countries with a Mobility Partnership agreement, or in a process of having one.		√		
8	The Global Approach to Migration and Mobility	The Global Approach is defined as the overarching framework of EU external migration policy, complementary to other, broader, objectives that are served by EU foreign policy and development cooperation. Education and training play a crucial role in successfully integrating migrants into society and the labour market and therefore are an important element in all migration dialogues and Mobility Partnerships.	There is a specific project on Migration and skills focusing on the skills dimension of migration, the validation of skills of returnees and other measures facilitating the circular migration. The ETF also supports the different countries with a Mobility Partnership agreement, or in a process of having one.		√	√	
<b>Development policy</b>							
9	Increasing the impact of the EU Development Policy: an agenda for change, 13.10.2011- COM (2011)637 final	The Communication proposes to continue the support for social inclusion and human development through at least 20% of EU aid. A greater focus will be on investing in drivers for inclusive and sustainable economic growth. Through capacity-building and exchange of knowledge, the EU will support vocational training for employability and capacity to carry out and use the results of research.	The EU Development Agenda inspires the whole activities of the ETF, in particular the Neighbourhood and Central Asia regions. Social Inclusion has a particular emphasis in the enlargement region. Sustainable economic growth is supported by the ETF in the contribution the VET systems and the entrepreneurial learning activities can make to it.		√	√	√

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
Enterprise and entrepreneurial learning							
10	Small Business Act for Europe ,26.06. 2008 Euro Med Charter for Enterprise Charter signed by the ministries of industry in 2004	The European Union's Small Business Act frames the EU's approach to supporting small business development, including the contribution to human capital development. Its key objectives include promotion of entrepreneurial learning and enterprise skills.	The ETF supports these objectives through regular indicator-driven assessments.	√	√	√	
11	Entrepreneurship 2020 Action Plan COM(2012) 795 final, 9.1.2013	The Action Plan sets out a renewed vision and a number of actions to be taken at both EU and Member States' level to support entrepreneurship in Europe. It is based on three pillars: developing entrepreneurial education and training; creating the right business environment; role models and reaching out to specific groups.	The ETF (together with OECD, EIB and DG ENTR) contributes to the SBA assessments in the different regions. The Action Plan has been examined and its implications considered for ETF's work since it was consulted in 2012. The CoP on Entrepreneurship and Enterprise skills will use as reference tool.	√	√	√	
12	Small Business, Big World — a new partners hip to help SMEs seize global opportunities 9.11. 2011	The Communication set the objectives to i) provide SMEs with easily accessible and adequate information on how to expand their business outside the EU; ii) improve the coherence of support activities; iii) improve the cost-effectiveness of support activities; iv) fill existing gaps in support services and v) establish a level playing field and provide equal access for SMEs from all EU Member States.		√	√	√	√

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
External relations policies and instruments							
South Eastern Europe and Turkey							
13	Instrument for Pre-accession Assistance (IPA II), Brussels, 7.12.2011 COM(2011) 838 final	The Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) remains the financial pillar of the Enlargement Strategy, encompassing all aspects of internal policies and thematic issues. The aim will be to ensure that candidate countries and potential candidates are fully prepared for possible accession by encouraging them to adapt emerging EU strategies and policies into their national priorities.	The ETF will focus its interventions on assisting the countries to develop more coherent and strategic approaches in line with their visions, strengthen impact through improved institutional arrangements and monitor progress. Support to the preparation of annual or multi-annual programmes to be adopted under IPA II will be a cornerstone of ETF support to the Commission services in the period.	√			
14	European Union Strategy for Danube Region COM(2010) 715	The document stresses the importance of investing in people so that the region can progress and grow sustainably, prioritising knowledge and inclusion. Building on success, parts of the region will open access to further education, and modernise training and social support.		√			
15	SEE 2020 Strategy ( draft)	The strategy is based on five pillars: integrated, smart, sustainable and inclusive growth, and good governance for growth. The basic goal of SEE 2020 is to improve living conditions and put competitiveness and development back into focus in each country and the entire region. In that sense, the document leans on the EU Europe 2020 strategy. The most important SEE 2020 targets include: employment growth rate (12%), increase in mutual trade by 230%, and an increase in GDP from the current 38% to 46% of the EU average.		√			
European Neighbourhood							

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
16	2012 ENP Package: Communications 1) Delivering on a new Neighbourhood Policy and 2) Eastern Partnership Roadmap 15.05. 2012 (COM(2012)13 and 14,SWD (2012)108-124	The 2 Communications 1) look at the implementation of EU's new approach towards the neighbourhood as launched on 25 May 2011 and 2) set out a roadmap for the implementation in the East till the new Eastern Partnership Summit in autumn 2013. Several SWDs and 12 country progress reports are part of the package.	The ETF is a regular reporter on HCD to the Neighbourhood Progress Reports. The communication also frames the contribution of the ETF to programming of ENPI in the SEMED and EE regions		√	√	
17	A response to a changing neighbourhood 25.05.2011, COM(2011) 303	The EU approach aims to: provide greater support to partners engaged in building deep democracy, support inclusive economic development, strengthen the two regional dimensions of the European Neighbourhood Policy covering the Eastern Partnership and the southern Mediterranean and provide the mechanisms and instruments fit to deliver these objectives. Cooperation under the Eastern Partnership will continue with policy dialogue in areas such as: education, youth and culture as well as employment and social policies.	The response to the requests coming from countries involved in the Arab Spring will continue to give a priority to the political commitments highlighted in the Communication. They also inspire the priorities of the whole Neighbourhood south region.		√	√	
18	A European Neighbourhood Instrument, Brussels, 7.12.2011 COM(2011) 839 final	The European Neighbourhood Instrument (ENI) will benefit the EU's neighbouring countries supporting deeper political cooperation, closer economic integration with the EU and an effective and sustainable transition to democracy. Cooperation with the EU's neighbours will be based on the 'more for more' principle, as proposed in the Joint Communication of the High Representative of the EU for Foreign Affairs and Security Policy and the European Commission 'A new response to a changing Neighbourhood'.	The ETF supports the human capital development priorities of the action plans and helps the countries involved to develop education, training and employment systems that produce skills and competencies relevant to participation in the internal market and economic growth more generally and also contributes to the development of democratic societies. The ETF's actions in the European Neighbourhood support these specific regional initiatives in the context of the overall priorities of the Neighbourhood Policy.		√	√	

No.	Paper	Content	ETF Mid-term Perspective	Geographical coverage			
				South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
19	Joint Communication "Delivering on a new European Neighbourhood Policy" (JOIN(2012)14, 15 May 2012)	Progress achieved in 2011 under the new European Neighbourhood Policy was assessed, as well as in the related regional and country progress reports covering the year 2011. Specific activities concerning VET were also included and highlighted in the Roadmaps towards 2013 for the Eastern Partnership and the Partnership for Democracy and Shared Prosperity, which were issued in conjunction with the progress reports.	The ETF supports the human capital development priorities of the action plans and helps the countries involved to develop education, training and employment systems that produce skills and competencies relevant to participation in the internal market and economic growth more generally and also contributes to the development of democratic societies.		√		
<b>Southern and Eastern Mediterranean</b>							
20	A Partnership for Democracy and Shared Prosperity with the Southern Mediterranean The Joint COM(2011) 200 final	Education is a key focus of EU activities in the region. Tackling high levels of illiteracy is an important element to promoting democracy and ensuring a qualified workforce to help modernise the southern Mediterranean economies. Vocational education and training also has an important role to play in addressing disparities.	The ETF will support the partner countries in identifying the key strategic components on an integrated VET policy. Exchanges of best practice on programmes enhancing the skills of unemployed people will be encouraged.		√		
<b>Central Asia</b>							
21	A financing instrument for development cooperation Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council, Brussels, 7.12.2011 COM(2011) 840 final		The ETF supports the implementation of the EU-Central Asia Education Platform which started in February 2012 and aims to strengthen education reforms in the region by promoting policy dialogue as well as improving the coordination of donor financed education projects and programmes.				√



## Annex 2: Torino Process needs assessment 2012

Regional Priorities  Building Block	Policy priorities captured in regional reports			
	South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
Vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Shared vision across institutions for effective HCD governance</li> <li>■ Strengthened link between VET vision and EU policy framework; lifelong learning and economic development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ New visions to support Arab Spring reforms</li> <li>■ Capacity development for participatory approaches, synergy with employment, economic and social development</li> <li>■ Vision for expansion of VET at middle and higher technical levels; improving the quality of postsecondary VET and “vocationalising” higher education</li> <li>■ Coordination of national vision and donor contribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacity development for implementation of visions</li> <li>■ Maintenance of vision and development of legislation for CVET</li> <li>■ Developing vision for post-secondary VET</li> <li>■ Vision with links and pathways between VET and LLL</li> <li>■ Scaling up reforms from pilot actions to mainstream policy</li> <li>■ Improving attractiveness of VET compared with higher education</li> <li>■ Improve quality of research on VET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Re-inforce link between labour market and economic development</li> <li>■ Enhancing attractiveness of VET</li> <li>■ Learning from international developments</li> <li>■ Shared institutional co-operation in vision development and implementation</li> </ul>
External Efficiency (economic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacity-building and incentives for social partner involvement in labour market information and assess skills needs</li> <li>■ Sector councils to support qualifications and competence development</li> <li>■ Economies of scale through Multifunctional Centres and Centres of excellence in VET</li> <li>■ Resourcing and serving different learners, employers and the community for transition to employment (see also governance below).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Developing employment strategies which supporting youth transitions from VET to labour market</li> <li>■ Sector councils to support qualifications and competence development</li> <li>■ Skills needs analysis from different sources (incl. also tracer studies, employer surveys and evaluations)</li> <li>■ Improving private sector in VET delivery, e.g., extending apprenticeships where possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Availability and quality of labour market information, including forecasting</li> <li>■ Improving the labour market relevance of initial and CVET</li> <li>■ Improve links between public provision of VET and business sector, especially for small business</li> <li>■ Entrepreneurial learning for different target groups – schools based VET and unemployed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitative assessments of skills needs taking into account national economic development sectors, including small business</li> <li>■ Developing work based learning systems to increase relevance of VET provision and transition to employment</li> </ul>

Regional Priorities Building Block	Policy priorities captured in regional reports			
	South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
External Efficiency- (social cohesion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoting access and equity/ equal opportunities/ access to all particularly the most vulnerable</li> <li>Targeted measures for inactive, low skilled, long term unemployed</li> <li>Targeted measures for provide access in mainstream VET for women, rural communities and ethnic groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expanding adult training provision, in particular for vulnerable groups of people and including second chance training</li> <li>Targeted measures to increase the employability, or chances to engage in some gainful economic activity, of first labour market entrants (in particular for young people not in employment, education or training - NEETs), including crafts skills or other types of vocational skills, entrepreneurship training;</li> <li>Specific measures to increase women's participation in the labour market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expanding adult training provision, in particular for vulnerable groups of people and including second chance training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expanding adult training provision, in particular for vulnerable groups of people and including second chance training;</li> <li>Measures to minimise drop outs from secondary school VET provision</li> </ul>
Internal efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embedding key competences into the VET curriculum</li> <li>Work-based learning and apprenticeships</li> <li>Enhance the skills of VET teachers and trainers</li> <li>Expanding labour market-oriented VET at postsecondary and tertiary levels</li> <li>Adult training: Expanding the offer and improving the quality of training for low-skilled adults, jobseekers and employed people</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embedding key competences into the VET curriculum</li> <li>Career information and guidance systems</li> <li>Enhance the skills of VET teachers and trainers</li> <li>Development and implementation of qualifications frameworks</li> <li>Qualifications and Quality assurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Design and implementation of NQF</li> <li>Improving pre- and in-service teacher training</li> <li>Postsecondary/ higher VET (for both secondary general and VET graduates) as an alternative or complementary to higher education,</li> <li>Career information and guidance systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professional development of VET teachers and instructors in schools and in companies</li> <li>Developing pathways/NQF between VET and other education provision (for example integration of short courses into lifelong learning)</li> <li>Mobility instruments – validation of prior learning</li> <li>Career information and guidance systems</li> </ul>
Governance and financing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overcoming fragmentation in VET system development Building capacity and institutional role for involvement of social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overcoming fragmentation in management of VET and structured</li> <li>Enhance private sector participation in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involving or strengthening the involvement of employers or a wider range of stakeholders in VET governance at different levels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multilevel education business cooperation including at national, regional school level for secondary and post</li> </ul>

Regional Priorities Building Block	Policy priorities captured in regional reports			
	South Eastern Europe and Turkey	Southern and Eastern Mediterranean	Eastern Europe	Central Asia
	<p>partners in VET governance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creating or strengthening regional structures and empowering regional actors regional partnerships for employment, also with a view to prepare for ESF</li> <li>■ Strengthening multifunctional centres for VET for governance and efficiency (see above)</li> <li>■ Defining NQF as a vehicle for governance</li> <li>■ Re-examining the allocation and use of funds to increase efficiency; stimulating private investment (e.g. expanding apprenticeship and voucher schemes); allow schools to generate and retain additional income</li> </ul>	<p>VET provision</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Further decentralisation of responsibilities for VET and empowering regional actors; increased autonomy of schools</li> <li>■ Re-examining the allocation and use of funds to increase efficiency; incentives for private sector to (co-invest; innovative funding schemes such as Training Funds or voucher schemes ('chèque formation'))</li> <li>■ Pooling of resources for VET by creating 'poles d'excellence'.</li> </ul>	<p>(national – (regional) –local)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Empowerment of schools' autonomy</li> <li>■ Enhance funding mechanisms through PPP, and rationalization, of school networks</li> </ul>	<p>secondary/adult learning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Infrastructure investments in buildings, equipment and materials)</li> <li>■ Public and private partnerships in VET delivery</li> </ul>

## Annex 3: Torino Process conference declaration 2013

The Torino Process conference, 'Moving Skills Forward', hosted by the European Training Foundation (ETF) in Turin on 8-9 May 2013 has brought together representatives of the ETF partner countries, European Union Member States and international organisations to discuss how to move skills forward.

Inspired by the findings of the Torino Process 2012 involving 25 countries, and informed by the experiences of the ETF partner countries, international best practice, and the EU 2020 Strategy, EU external relations policies and Copenhagen Process on enhanced cooperation in vocational education and training (VET), we have focused on present and future demand for skills as well as the processes needed to achieve progress. The goal is innovative, inclusive, resilient lifelong learning systems that support sustainable growth.

The conference has been a valuable opportunity for policy leaders, practitioners, experts, the business community and civil society to share knowledge and experience, and to build a network of expertise which can move skills forward.

It has also been an important forum for ETF partner countries to share achievements and to learn about policy progress in other countries. We acknowledge the important progress we have made in developing and implementing VET policies since 2010. Policy makers increasingly recognise that VET is essential to meet the needs and aspirations of young people and adults for jobs, growth and social inclusion.

The Torino Process has had an impact in our countries and we welcome its further development in 2014, which will see a stronger focus on country-led analysis and wider participation of stakeholders, including regional and local authorities, the business sector and civil society. We also welcome the opportunity in 2014 to focus on the impact of policies, their relevance, sustainability, cost-effectiveness and contribution to innovation on the basis of evidence in a policy cycle perspective.

We acknowledge the validity of the Torino Process principles: their holistic approach to education and training; their emphasis on national ownership and leadership; the active participation of social, political and economic stakeholders; and the focus on evidence to guide policy analysis and decision-making. We support the aim of the Torino Process, namely to increase the evidence base for policy development. The conference showed more countries taking the lead in analysing VET policies in the light of their contexts, visions and labour market needs.

The conference confirms the main policy priorities facing partner countries:

- A shared, long-term vision focused on the development and use of relevant skills for better quality jobs for young people and adults in partnership with VET providers and business.
- The role of innovation and forward-looking policy-making to enable education and training to respond to current and future needs and equip citizens with better skills for employability, entrepreneurship and successful transition from education and training to work.
- The closer integration of learning and work by actively engaging businesses both large and small at national, local and sectoral levels, and diversifying VET provision also through post-secondary institutions and work-based learning.
- Making social inclusion a key transversal principal in VET policy and practice.
- Improving the attractiveness of initial and continuing VET through frameworks for quality assurance; national qualifications systems and pathways for progression and participation that lead to valued employment.

- Enhancing the quality of VET by developing the competences of teachers and trainers to support better learning outcomes.
- Effective sharing of responsibilities in the governance of education and training systems, including sound policy coordination across government and between national and local levels, including business and civil society.

Meeting the challenge of these priorities requires leadership which ensures that policy formulation and implementation is monitored and evaluated to benchmark progress. In this respect, the conference supports the further development of the Torino Process analytical framework towards stronger analyses of the outcomes, cost-effectiveness, sustainability and innovative capacity of public policies. The conference also confirms the need for policy making bodies to engage in a joint policy learning cycle, to assess the impact of policies, learn from experience and move forward to deliver relevant skills.

The conference outlines the following areas for joint action to move skills forward:

4. Identify areas for policy support in each country using evidence, analysis, scenarios and foresight, and prioritise them for follow up and implementation through strategies and short-term deliverables that are realistic in the national context;
5. Monitor progress on the basis of indicators measuring results using the 2012 Torino Process as a national baseline: in addition, for interested countries, developments can be monitored against relevant EU, ETF and international benchmarks for education and training;
6. Increase the use of evidence in policy making, assessing what works, and disseminating good practice achieved bearing in mind national contexts;
7. Broaden participation in policy analysis and policy making to actively include all relevant stakeholder groups, including young people, making use of social media to increase public policy transparency and participatory processes;
8. Develop methodological tools to support policy development in the partner countries according to the priority areas identified
9. Ensure education and training are labour-market oriented and serve entrepreneurial and local communities with the active involvement of business at all levels.

We welcome the ETF's support and cooperation in policy analysis and policy learning. We call upon the EU and the international community to work together in the on-going effort to move skills forward. We thank the EU and the ETF for this rich learning opportunity and look forward to the next round of the Torino Process in 2014.

## Annex 4: Implementation of qualifications and governance thematic areas

### Qualifications and qualification systems

POLICY STAGE/ IMPLEMENTATION LEVEL	DESCRIPTOR	MODALITY OF WORK	TARGET INTERVENTION(s) BY POLICY STAGE
Ad- HOC	Policy discussions, where discussion or debate is taking place about change, but there are as yet no clear plans for a policy or implementation	Awareness	Define needs including institutional capabilities and, if in line with government' agenda define a road map for action Institutional capabilities needs assessment
INITIAL	Policy, where the direction is set, perhaps through a law or a high level decision, but there are as yet no clear plans or strategies for implementation,	Conceptualization	Training of actors on content, tools and methods. Development of strategies and legal framework, institutional architecture.
STRUCTURED	Implementation, where the infrastructure to make change happen is in place and arrangements such as a leading organization and funding arrangements have been decided on	Implementation	Pilot of actions to support the policy implementation, establishment of routine performance tracking and delivery mechanisms at all levels in the system. Work on extended network for improved delivery
DEFINED	Change in practice, where pilot schemes and full scale implementation mean that providers or other stakeholders are taking policy through to the final stage, which is full implementation	Implementation/monitoring policy cycle in place	Support of review processes and partnership approach, including consolidation of capacity across network for consolidation preparation.
CONSOLIDATED	Effect, where the new system brings benefit to learners, stakeholders, organizations or society, and where reform or policy change can be evaluated.	Policy learning independent	Exit – act as external evaluator/critical friend Impact evaluation and self-renewal

## Governance

POLICY STAGE/ IMPLEMENTATION LEVEL	DESCRIPTOR	MODALITY OF WORK	Target intervention(s) by policy level
Ad- HOC	Roles and responsibilities of actors are not clear, processes are difficult to track, partnership is not developed and actors are not organized and/or connected. There is no clarity of approach neither clarity of strategies in place, consultation among individuals belonging to different groups exist on an ad-hoc basis	Awareness and mapping	Mapping of governance structure and modalities, identification of targets. Awareness of role and benefits of cooperation and social partnership in the context of VET Institutional capabilities need assessment and mapping of capabilities by group of actors.
INITIAL	Single actors have the need to develop, clarify roles and functions to better contribute to the governance of the system. Access to information for all actors is still problematic and prevents coalition building, strategy formulation and implementation and convergence over the approach. Consultation mechanisms are sporadic, informal, not consistent, at initial level	Conceptualization and Institutional/organizational Development	Institutional/organizational development. Definition of legal frameworks, procedures, institutional building. Strategic development, and definition of approach Institutional capabilities development of single actors (at different governance levels and within specific functions to be specified in the intervention logic) Establishment of institutional performance targets and monitoring mechanisms
STRUCTURED	Actors have a good development and capabilities in place/process and procedures, however delivery is weak and coordination and policy networks are to be strengthened/defined. Access to information is defined though not always shared by all actors in the system and randomly used for formal negotiation on policy decisions	Implementation Delivery of functions according to mandate, defined role (at different governance levels) Coordination Mechanisms development/strengthening for improvement of delivery/implementation/efficiency and effectiveness gain Policy networks creation supported	Pilot of actions to support policy implementation, establishment of routine performance tracking and delivery Pilot and consolidation of coordination mechanisms (among actors, vertically and horizontally) Competences of actors in relation to Participation, negotiation, partnership mechanisms, policy networking are developed
DEFINED	System functions, roles and responsibilities are clearly mapped and run. Coordination mechanisms exist and run and policy networks are active. Accountability in implementation and joined up policies and bottom-up processes need still to be streamlined. Innovation is to be embedded in the system to ensure further adaptation and development of governance modes.	Implementation/monitoring in place – introduction of innovative tools for governance and functions delivery and monitoring	Support to monitor implementation and analyze efficiency gains potential. Introduction of innovative tools, methods, arrangements to strengthen and develop the governance area Support to policy networks Trade-off and cost-benefits, efficiency gain analysis and capacity development for innovation
CONSOLIDATED	Consultation is at the core of the system, transparency and access to information is ensured at all governance levels. The strategy of the government is clear, monitored and improved for the benefits of the sector	Policy learning independent	Exit – act as external evaluator/critical friend Impact evaluation and self-renewal



## Annex 5: ETF logical framework matrix

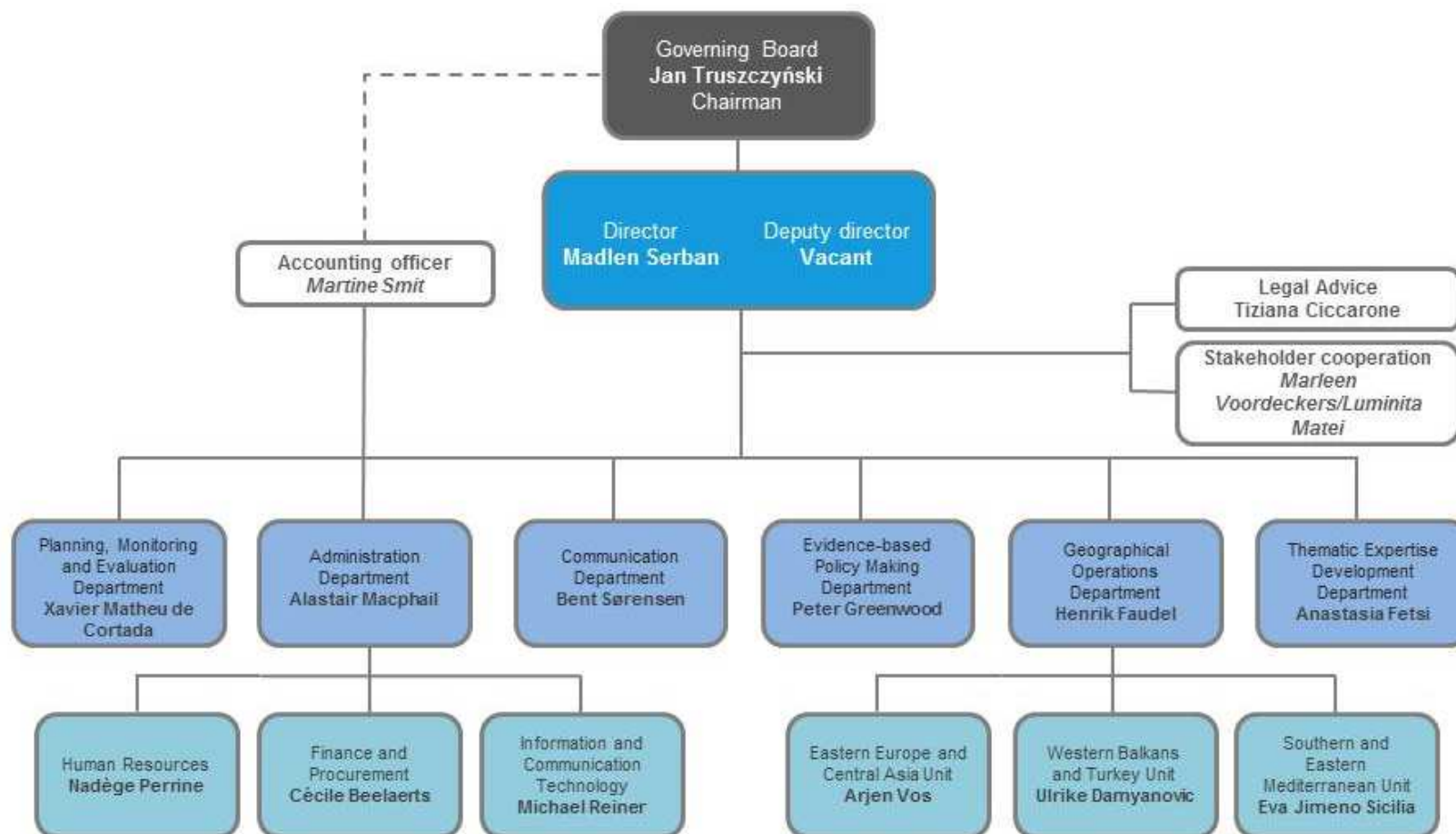
MTP 2014-17 intervention logic	Objectively verifiable indicators	Sources of verification	Assumptions
<b>Overall Objective</b> To make vocational education and training in the partner countries a driver for lifelong learning and sustainable development, focusing on competitiveness and social cohesion.	Vocational education and training is a driver for lifelong learning and sustainable development in the partner countries	2016 External Evaluation of the ETF (conducted by European Commission) and European Commission report on ETF evaluation	
<b>Purpose</b> The ETF helps transition and developing countries to harness the potential of their human capital through the reform of education, training and labour market systems in the context of the EU's external relations policy. The ETF will achieve this by: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Providing impartial, non-commercial expertise on public policies for human capital development.</li> <li>■ Encouraging ownership and broad participation among relevant stakeholders, supporting consensus building and mutual learning among actors</li> <li>■ Utilising a holistic policymaking approach that takes into account the context of each country and is based on evidence.</li> <li>■ Considering VET in a broad context in terms of its links to employment, social inclusion, enterprise development, competitiveness and sustainable development.</li> <li>■ Ensuring priorities evolve constantly according to changes in its operational environment, EU priorities and specific requests from the European Union.</li> <li>■ Focusing on priorities that produce high impact with the resources available.</li> <li>■ Ensuring consistency between its work in the partner countries and its support to programming EU development cooperation instruments and projects.</li> </ul>	ETF activities facilitate partner countries' reform of education, training and labour market systems with a focus on competitiveness and social cohesion	ETF evaluations of work in the partner countries.	ETF continues to operate as an agency of the EU Mandate of the ETF is unchanged

MTP 2014-17 intervention logic	Objectively verifiable indicators	Sources of verification	Assumptions
<p><b>Results</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Increased effectiveness of VET policy making based on participatory processes</li> <li>■ Enhanced VET provision leading to an increase in employability</li> </ul>	<p>Torino Process set of Indicators (Vision; External efficiency; Internal efficiency; Governance)</p> <p>Key Performance Indicators, in particular the ones measuring the achievement of annual results according to the ETF's multidimensional interventions (countries, functions and core themes).</p> <p>European Commission Opinions on and Governing Board decisions on Work Programmes and Annual Activity Reports; European Parliament discharge reports, including court of auditors and Internal audit Service reports.</p>	<p>Torino Process reports 2014 and 2016</p> <p>European Commission progress reports in Enlargement and Neighbourhood regions</p> <p>European Commission opinions</p> <p>GB decisions</p> <p>EP discharge reports</p>	<p>The ETF is not the only contributor to the expected results, but these will be the effect of a coordinated intervention of several actors, local and international. The attribution of the results to the ETF needs to be done following a contribution assessment between ETF outcomes and progress recorded in partner countries</p>

MTP 2014-17 intervention logic	Objectively verifiable indicators	Sources of verification	Assumptions
<p><b>Activities</b></p> <p><b>Multiannual planning:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Regional and Departmental Plans</li> <li>Country Plans and Regional/Thematic Projects</li> <li>Functions and countries are expected to remain stable in the period 2014-2017.</li> </ul> <p><b>Thematic Areas<sup>44</sup>:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Qualifications and qualifications systems</li> <li>VET quality assurance</li> <li>Learning and teaching in VET</li> <li>VET governance</li> <li>Employment and employability</li> <li>Skills dimension of migration and mobility</li> <li>Entrepreneurial learning and enterprise skills</li> </ol>	<p><b>Means</b></p> <p>ETF Team :</p> <p>2014=94TA+39CA+2LA=135 posts  2015=94TA+38CA+2LA=134  2016=93TA+38CA+2LA=133  2017=92TA+38CA+2LA=132</p> <p>Each year the ETF will also have two local agents. Outsourced international and local experts and logistics</p> <p>The ETF will use ETF in-house expertise as much as possible for the priority areas.</p>	<p><b>Allocated budget</b></p> <p>2014= €20.144 million  2015= €21.107 million  2016= €21.530 million  2017= €21.960 million  2014-17= €84.741 million</p> <p>ETF Subsidy Title 3:</p> <p>2014= €4.983 million  2015= €4.965 million  2016= €5.107 million  2017= €5.263 million  2014-17= €20.318 million</p>	<p>The ETF's resources (both human and financial) are the ones estimated in the Legislative Financial Statement for the period 2014-17 and their confirmation is dependent of annual approval of the EU budget.</p> <p>The European Commission has the prerogative of requesting the Governing Board to modify the countries considered as partner countries, according to article 1.1.c. and 2.h.</p>

<sup>44</sup> May change in successive work programmes according to evolving EC priorities, country context and ETF policy analyses

## Annex 6: Management and organisation



## Annex 7: Distribution of Title 3 (Operational expenses) per type of action and year

Objectives			2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		Total	
	Type	Average Cost	Number	Cost (in million €)	Number	Cost	Number	Cost	Number	Cost	Number	Cost	Number	Cost	Number	Cost	Number	Cost
<b>Specific Objective n. 1: To support partner country intelligence and capacities in all stages of the VET policy cycle bringing innovation and sustainable development</b>																		
Capacity building	actions*	0.018	60	0.95	105	1.696	60	1.058	105	1.897	60	1.100	75	1.385	75	1.391	540	9.476
Policy Analysis	actions*	0.019	105	1.85	60	1.060	105	1.883	60	1.100	105	2.085	75	1.500	99	2.079	609	11.557
Dissemination and Networking	actions*	0.016	36	0.56	39	0.615	36	0.581	39	0.627	36	0.609	60	1.012	36	0.630	282	4.634
Sub-total Ob 1		0.018	201	3.36	204	3.371	201	3.522	204	3.624	201	3.794	210	3.897	210	4.100	1431	25.667
<b>Specific Objective n.2: To support the external dimension of EU policies in human capital development</b>																		
Support to the EU institutions and bodies	actions*	0.009	70	0.6	56	0.476	100	0.875	56	0.501	100	0.933	98	0.931	80	0.780	560	5.096
Policy analysis	actions*	0.020	30	0.6	36	0.708	21	0.420	36	0.720	30	0.600	36	0.755	33	0.693	222	4.496
Dissemination and Networking	actions*	0.016	26	0.423	26	0.410	18	0.291	26	0.418	26	0.435	18	0.308	26	0.450	166	2.735
Sub-total Ob 2		0.013	126	1.623	118	1.594	139	1.586	118	1.639	156	1.968	152	1.994	139	1.923	948	12.326
<b>Total Cost</b>		0.016	327	4.983	322	4.965	340	5.107	322	5.263	357	5.762	362	5.891	349	6.023	2379	37.993
<b>Target Totals (from MFF):</b>				4.983		4.965		5.107		5.263		5.762		5.891		6.023		37.993

\* Indicate type of actions linked to ETF functions

Support to the EU institutions and bodies	Country, regional and thematic background analyses to feed into EU programming, into IPA/ENP/DCI reporting exercises and into regional policy dialogue processes, such as the Regional Cooperation Council, the Eastern Partnership thematic platforms and the Union for the Mediterranean. At the request of relevant EC services, the ETF will provide inputs to the EC project cycle and sector policy support programme preparations
Capacity building	Workshops, training, study-visits, action-research activities, dissemination of information, networking and exchange of experience and good practice between the EU, EUMS and partner countries, between partner countries themselves and among different geographical regions. It also includes development of national capacities for the provision of reliable data collection and analysis.

Policy analysis

Evidence-based analysis on country or cross-country policy reforms to support informed decision-making on partner country policy responses, including national, regional or sub-regional and thematic analysis.

Dissemination and Networking

Exchange of information, joint participation in conferences or workshops, development of joint research or analytical work, and peer review exercises, publications either using face-to-face or printing modalities and increasingly digital and social media

## Annex 8: ABB by function, region and core theme

The tables in this section present the total ETF subsidy assumptions according to the three dimensions of the ETF planning and monitoring principles. These principles are operationalised from articles 1 and 2 of the ETF founding regulation and include: Main interventions (South Eastern Europe and Turkey, Southern Eastern Mediterranean, Eastern Europe, Central Asia, as well as the two areas which are cross-regional, Thematic Development and Evidence-based policy making), Core Themes (A Evidence-based VET policy analysis; B Modernisation of the VET systems and C. Innovative approaches for increased relevance of VET provision in respect of labour markets and economic and social cohesion) and Functions (F1. Support to the European Union, F2. Capacity building, F3. Policy analysis and F4. Dissemination and networking). The distribution is made according to the direct costs planned in these different categories: (Title III, operational expenses) and the planned human resources. On the basis of this distribution, the rest of the indirect costs have been attributed on a pro-rata basis.

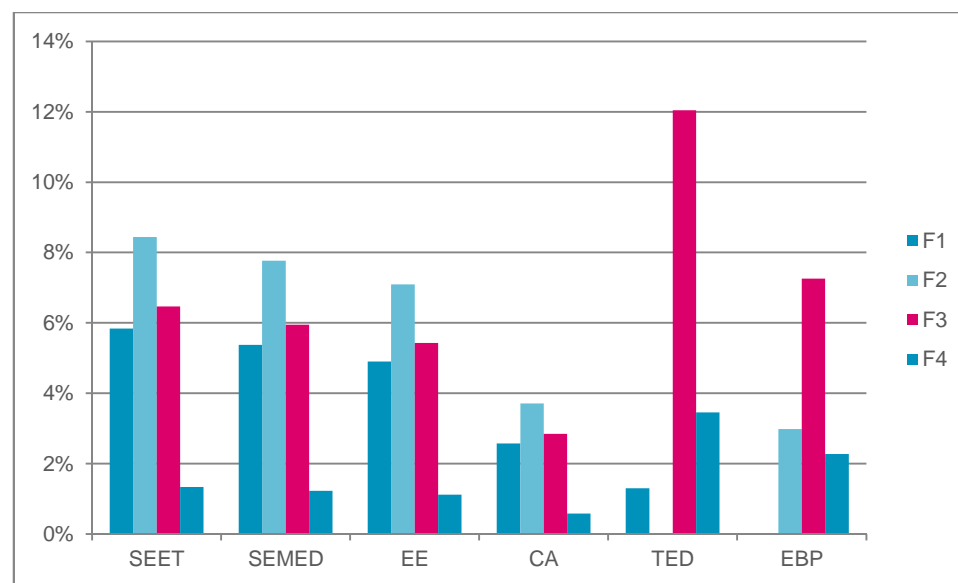
In addition, the table ABB by country distributes the total subsidy according to the different partner countries the ETF works with (re-distributing Thematic Development and Evidence-based policy making). The table ABB by theme does the same following the strategic policy areas.

Therefore, the concrete amounts in the different ABB tables do not coincide with the figures in the tables in section III.3 in the column project funds. The reason for that is that while the latter inform on operational expenses (Title 3 funds), the former also distribute the direct staff costs and the costs not directly attributable to different planning categories, as described before.

The communication budget is distributed transversally and proportionally across the themes, functions and regions.

## ABB by function and region

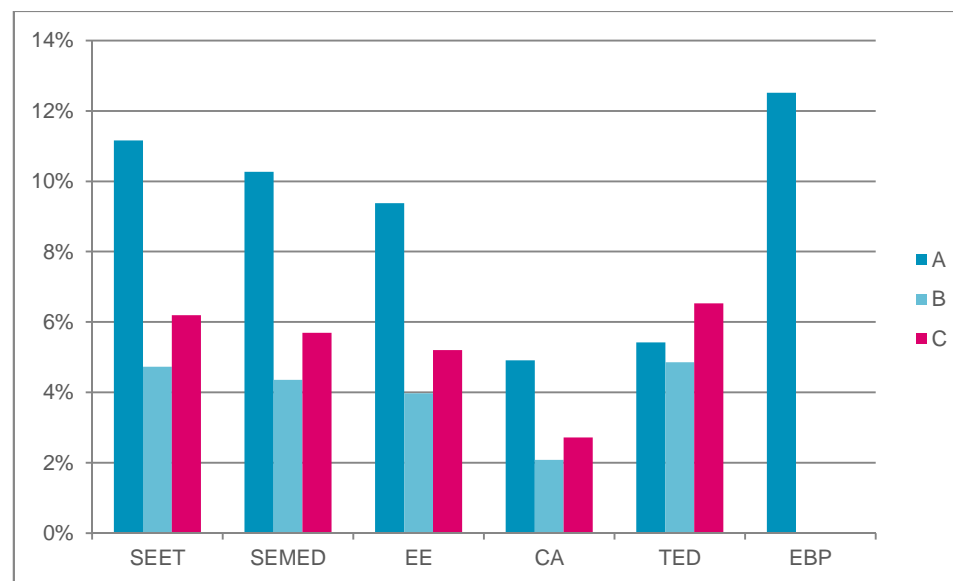
Function/ Region	SEET	SEMED	EE	CA	TED	EBP	Total
F1	4.951	4.555	4.159	2.178	1.105	0.000	16.948
F2	7.153	6.581	6.009	3.148	0.000	2.531	25.422
F3	5.482	5.043	4.605	2.412	10.203	6.152	33.896
F4	1.130	1.040	0.949	0.497	2.933	1.924	8.474
Total	18.716	17.219	15.722	8.235	14.241	10.608	84.741





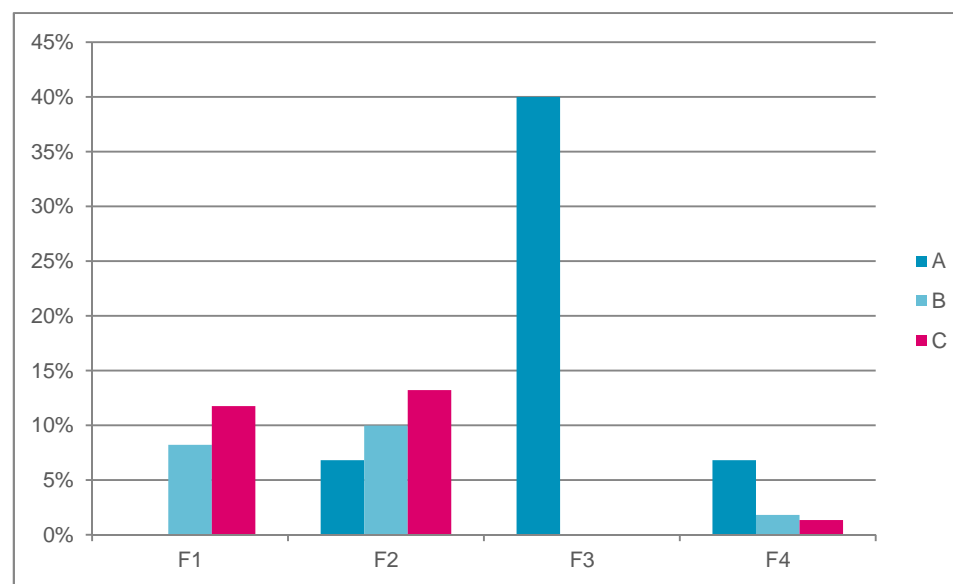
## ABB by theme and region

Theme/Region	SEET	SEMED	EE	CA	TED	EBP	Total
A	9.459	8.703	7.946	4.162	4.591	10.608	45.469
B	4.011	3.690	3.369	1.765	4.113	0.000	16.948
C	5.246	4.826	4.406	2.308	5.537	0.000	22.323
Total	18.716	17.219	15.722	8.235	14.241	10.608	84.741



## ABB by theme and function

Theme/Function	F1	F2	F3	F4	Total
A	0.000	5.786	33.896	5.786	45.469
B	6.976	8.439	0.000	1.534	16.948
C	9.972	11.197	0.000	1.154	22.323
Total	16.948	25.422	33.896	8.474	84.741



NB: These graphs and tables are based on rounded figures.

## Annex 9: ETF Risk Register in the mid-term Perspective 2014-17

Risk ref.	(ETF Risk Framework Area) MTP 2014-17 Goals <sup>45</sup> and Objectives	Description of risk	Inherent risk	Mitigating controls already in place (sub-processes involved)	Residual risk	Additional control planned (sub-processes)
ETF-RR-MTP14/17-01	<p>(1. Risks related to the external environment)</p> <p>Goal 1: Evidence-based policy making: to support partner country intelligence and capacities at all stages of the VET policy cycle, bringing innovation and sustainable development;</p> <p>Goal 2: EU policy support: to support the external dimension of EU policies in human capital development;</p> <p>Goal 3: Partnership and communication: to strengthen cooperation and communication with key stakeholders playing an active role in human capital development;</p> <p>Strategic objective 1: Reinforce evidence-based VET policy analysis</p> <p>Strategic objective 2: Modernise VET systems in a lifelong learning perspective</p> <p>Strategic objective 3: Increase the relevance of VET provision in respect of labour market, economic and social cohesion.</p>	<p>01. Disruption in the external environment limits partner country engagement in ETF activities and leads to failure/delays in achieving related objectives: Cause 1) Changing priorities of individual countries - either due to institutional political changes in the country or differences in the national agenda - resulting in limited ownership of ETF activities; Cause 2) Changes in EU external policies towards a given country; Cause 3) Reduced interest of some partner countries in ETF activities and failing to see the added value.</p>	High	<p>-Constant follow up of country by ETF managers and project teams. In addition, dashboard enables day to day monitoring of project progress and quarterly reporting to managers;</p> <p>-Master matrix built up driving different responses in each country situation;</p> <p>-Use lessons learned;</p> <p>-Continuity in communication both internally and externally in the partner countries;</p> <p>-Adaptation to agenda of specific country;</p> <p>-Communication with the European Commission and the European External Action Service and delegations.</p>	Medium	The preventive and mitigation actions put in place by the ETF bring the risk to an acceptable level and beyond which the risk is out of ETF control
ETF-RR-MTP14/17-02	(1. Risks related to the external environment )	<p>02. Uncertainty regarding the situation with the ETF's premises at the end of the current 3 year contract ending in 2015 may put the ETF's activities at risk in the long term. In addition, the ETF depends on the Piedmont Region for essential services such as heating, water, electricity and also building maintenance.</p>	Medium	<p>-Anticipate the preparation for the next contract one year in advance of the expiry date of the current contract;</p> <p>-Close monitoring of situation and contacts with local / and national Italian authorities;</p> <p>-Involvement of the European Commission;</p> <p>-Possible revision of ETF Business Continuity Plan.</p>	Medium	The preventive and mitigation actions put in place by the ETF bring the risk to an acceptable level and beyond which is out of control of the ETF

<sup>45</sup> Goal 3 and Goal 4 of the ETF Strategy 2014-20 are key horizontal principles of this MTP that underpin all activities that the ETF carries out.

Risk ref.	(ETF Risk Framework Area) MTP 2014-17 Goals <sup>45</sup> and Objectives	Description of risk	Inherent risk	Mitigating controls already in place (sub-processes involved)	Residual risk	Additional control planned (sub-processes)
ETF-RR-MTP14/17-03	Goal 4: Organisation development: to be a reliable and efficient EU organisation by maximising results and increasing efficiency.	03. The new financial perspective, new staff regulations and the continuous reduction of staff and budget in the context of increased demands on effectiveness could put at risk the capacity of the ETF to deliver its work programme and to respond adequately to additional requests.	High	<p>Improvement actions: The ETF Performance Management Framework and its performance enablers and management mechanisms such as improvement actions from audit bodies, the ETF risk register, ICS annual review and additional internal actions are recorded on the ETF Improvement Plan as well as the Annual Performance Report. These are regularly followed up by PMED and the status of implantation of actions is reported to management every quarter or more often if needed. This helps the ETF to implement continuous improvement actions aimed at increasing efficiency;</p> <p>Planning actions: Continue to enhance and structure the approach to planning through the following: -Continue to monitor the management of priorities as defined in the annual Work Programmes and in relation to the new priorities; -regular communication with the European Commission for the definition of priorities of partner countries and related priority setting for the ETF.</p>	Medium	The preventive and mitigation actions put in place by the ETF bring the risk to an acceptable level and beyond which is out of control of the ETF

