

ETF-JAHRESBERICHT 2013



Inhalt

LISTE DER ABKÜRZUNGEN	4
TEIL I: Umsetzung des Arbeitsprogramms 2013	6
1.1 Strategische Ziele	6
1.2 Ergebnisse der Humankapitalentwicklung in den Partnerländern	7
1.3 Leistung und Kostenwirksamkeit	31
TEIL II: Governance, Managementüberwachung und -kontrolle und Normen der internen Kontrolle ...	39
2.1 Aktivitäten des ETF-Vorstands	39
2.2 Managementüberwachung und -kontrolle	39
2.3 Normen der internen Kontrolle der ETF	49
Zusammenfassung	51
TEIL III: Bausteine für die Zuverlässigkeitserklärung	52
3.1 Baustein 1: Bewertung durch das Management	52
3.2 Baustein 2: a) Ergebnisse der Audits 2013	55
3.2 Baustein 2: b) Ergebnisse von Überwachung und Evaluierung	56
3.3 Baustein 3: Nachverfolgung von Vorbehalten und Aktionsplänen für Audits aus den Vorjahren	57
3.4 Baustein 4: Gewähr von (nachgeordnet) bevollmächtigten Anweisungsbefugten im Falle sich überschneidender Befugnisübertragungen	58
3.5 Vorbehalte	58
TEIL IV: Zuverlässigkeitserklärung	59
ANHÄNGE ¹	
Anhang 1: Aktivitätsorientierte Kostenrechnung (Activity Based Costing – ABC) nach Regionen, Aufgaben und Themen verglichen mit Plan	
Anhang 2: Verteilung der erbrachten Leistungen nach Regionen, Aufgaben und Themen	
Anhang 3: Leistungen der ETF	
Anhang 4: ETF-Richtlinien zu den Wesentlichkeitskriterien für die Feststellung von Vorbehalten in der jährlichen Zuverlässigkeitserklärung des ETF-Direktors im Jahresbericht	
Anhang 5: Zusammenarbeit mit Interessengruppen 2013	
Anhang 6: Zusammenarbeit mit Cedefop und Eurofond	
Anhang 7: ETF-Management und -Organisation	
Anhang 8: Delegationen der Anstellungsbehörde 2013	
Anhang 9: ETF-Leistungsindikatoren 2013	
Anhang 10: Direkte Anfragen der Europäischen Kommission/des Europäischen Auswärtigen Dienstes. Kommissionsanfragedatenbank	
Anhang 11: ETF-Risikoregister und -Aktionsplan 2013 – Stand 31. Dezember 2013	
Anhang 12: Integrierter Leistungsmanagementrahmen (Performance Management Framework – PMF) der ETF	

¹ Die Beilagen sind nur in englischer Sprache verfügbar, bitte beziehen Sie sich auf die Version des AAR 2013 in EN im Hinblick auf die Beilagen.

Anhang 13: Jährliche Selbstbewertung der Organisationsleistung 2013 (elektronisches CAF-Tool)

Anhang 14: Kaskadierende Zuverlässigkeitserklärung zum Jahresende 2013 (Muster)

Anhang 15: ETF-Personalbestand

Anhang 16: Wirtschaftliches Ergebnis und Vermögensübersicht 2013

Anhang 17: Einhaltung der Zahlungsfristen durch die ETF und Aufhebung der Zahlungsfristen

LISTE DER ABKÜRZUNGEN

ABAC	Tätigkeitsbasiertes Rechnungsführungssystem (Abkürzung „ABAC“ des englischen Begriffs „activity based accounting system“)
ABB	Tätigkeitsbezogene Aufstellung des Haushaltsplans (Abkürzung „ABB“ des englischen Begriffs „activity based budgeting“)
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CoP	Wissensgemeinschaft (Abkürzung „CoP“ des englischen Begriffs „Community of Practice“)
DCFTA	Vertiefte und umfassende Freihandelszonen (Abkürzung „DCFTA“ des englischen Begriffs „Deep and Comprehensive Free Trade Areas“)
EAD	Europäischer Auswärtiger Dienst
EaP	Östliche Partnerschaft
EBWE	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung
ENI	Europäisches Nachbarschaftsinstrument
ENP	Europäische Nachbarschaftspolitik
ENPI	Europäisches Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument
EPSO	Europäisches Amt für Personalauswahl (Abkürzung „EPSO“ des englischen Begriffs „European Personnel Selection Office“)
ERISEE	Europäische Bildungsreforminitiative Südosteuropa (Abkürzung „ERISEE“ des englischen Begriffs „European Reform Initiative South Eastern Europe“)
ESD	Bildung für nachhaltige Entwicklung (Abkürzung „ESD“ des englischen Begriffs „Education for Sustainable Development“)
ET 2020	Strategischer Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung
ETF	Europäische Stiftung für Berufsbildung (Abkürzung „ETF“ des englischen Begriffs „European Training Foundation“)
EU	Europäische Union
Euromed	Partnerschaft Europa-Mittelmeer (Abkürzung „Euromed“ des englischen Begriffs „Euro-Mediterranean Partnership“)
EWSA	Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss
GD	Generaldirektion
GD DEVCO	Generaldirektion Entwicklung und Zusammenarbeit – EuropeAid
GD EAC	Generaldirektion Bildung und Kultur
GD EMPL	Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration
GD ENT	Generaldirektion Unternehmen und Industrie
GD HOME	Generaldirektion Inneres
GEMM	Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum (Abkürzung „GEMM“ des englischen Begriffs „Governance for employability in the Mediterranean“)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ILO	Internationale Arbeitsorganisation (Abkürzung „ILO“ des englischen Begriffs „International Labour Organization“)

ILP	Innovations- und Lernprojekt
IPA	Instrument für Heranführungshilfe (Abkürzung „IPA“ des englischen Begriffs „Instrument for Pre-accession Assistance“)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NEET	Weder in Schul- oder Berufsausbildung noch in fester Anstellung (Abkürzung „NEET“ des englischen Begriffs „Not in Education, Employment, or Training“)
NQR	Nationaler Qualifikationsrahmen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Abkürzung „OECD“ des englischen Begriffs „Organisation for Economic Co-operation and Development“)
PRIME	Projektion der Reformauswirkung in der Berufsbildung (Abkürzung „PRIME“ des englischen Begriffs „Projecting reform impact in vocational education and training“)
RCC	Regionaler Kooperationsrat (Abkürzung „RCC“ des englischen Begriffs „Regional Cooperation Council“)
RCI	Regionale Wettbewerbsinitiative (Abkürzung „RCI“ des englischen Begriffs „Regional Competitive Initiative“)
SBA	Regelung für kleine Unternehmen (Abkürzung „SBA“ des englischen Begriffs „Small Business Act“)
SEE	Südosteuropa (Abkürzung „SEE“ des englischen Begriffs „South Eastern Europe“)
SEET	Südosteuropa und Türkei (Abkürzung „SEET“ des englischen Begriffs „South Eastern Europe and Turkey“)
SEECEL	South East European Centre for Entrepreneurial Learning (Zentrum für unternehmerisches Lernen in Südosteuropa)
SPSP	Sektorbezogenes Unterstützungsprogramm (Abkürzung „SPSP“ des englischen Begriffs „Sector policy support programme“)
SWAP	Sektorweiter Ansatz (Abkürzung „SWAP“ des englischen Begriffs „Sector Wide Approach“)
Tempus	Europaweites Mobilitätsprogramm für den Hochschulbereich (Abkürzung „Tempus“ des englischen Begriffs „Trans-European Mobility Scheme for University Studies“)
TT-VET	Ausbildung von Lehrkräften in der Berufsbildung (Abkürzung „TT-VET“ des englischen Begriffs „Teacher Training Vocational Education and Training“)
TVET	Technische und Berufsbildung (Abkürzung „TVET“ des englischen Begriffs „Technical and Vocational Education and Training“)
UfM	Union für den Mittelmeerraum
VNFIL	Validierung nicht formalen und informellen Lernens (Abkürzung „VNFIL“ des englischen Begriffs „Validation of non-formal and Informal Learning“)

TEIL I: UMSETZUNG DES ARBEITSPROGRAMMS 2013

1.1 Strategische Ziele

Das Arbeitsprogramm 2013 der ETF fügte sich in die Mittelfristige Perspektive der ETF 2010-2013 ein, deren strategische und spezifische Ziele der Vorstand der ETF im November 2009 verabschiedete. Sie dienen der ETF als Orientierung bei der Planung ihrer jährlichen Arbeiten und Berichterstattung über diese Tätigkeit. Mit den 2013 erreichten Ergebnissen trug die ETF zur Verwirklichung von zwei dieser strategischen Ziele bei:

1. Aufbau der Kapazitäten der Partnerländer in der Planung, Konzeption, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung faktengestützter politischer Strategien im Bereich der Berufsbildung (sowohl Erstausbildung als auch Weiterbildung)² und
2. gegebenenfalls Unterstützung der Verbindungen zwischen der EU-Innen- und Außenpolitik.³

Spezifische Ziele 2013

Zur Verwirklichung dieser mittelfristigen Ziele wurden für das Jahr 2013 folgende spezifische Ziele der ETF für das erste strategische Ziel vorgegeben:

1.1 Förderung einer ganzheitlichen und faktengestützten Entwicklung der Reform der beruflichen Bildung in Partnerländern im Zuge des Turin-Prozesses sowie

1.2 Stärkung der Kapazitäten der Partnerländer zur Entwicklung und Anwendung von Instrumenten zur faktengestützten Politikgestaltung.

Für das zweite strategische Ziel wurden für das Jahr 2013 folgende spezifische Ziele der ETF vorgegeben:

2.1 Verbesserung der Arbeitsmarktanalysen und -prognosen in den Partnerländern und Unterstützung der Partnerländer bei der Überprüfung der beruflichen Bildungssysteme, um diese anforderungsgerechter zu gestalten und ihre Qualität zu steigern;

2.2 Unterstützung des Programmzyklus für die außenpolitischen Instrumente der EU und, sofern relevant, der externen Dimension der Innenpolitik;

2.3 Verbreitung relevanter Informationen über Fragen der Humankapitalentwicklung sowie Förderung des Erfahrungsaustauschs und bewährter Verfahren mit und unter den Partnerländern.

Planung, Umsetzung und Berichterstattung folgen einem Ansatz, der die folgenden drei Dimensionen abdeckt: aufgabenbezogene, thematische und geografische Dimension.

Aufgaben

Die Zielsetzungen der Kernthemen wurden im Rahmen der in der Verordnung des Rates zur Errichtung der ETF vorgesehenen, nachstehend aufgeführten Aufgaben umgesetzt:

² Die Formulierung des ersten strategischen Ziels in der Mittelfristigen Perspektive wurde im Arbeitsprogramm 2011 wie folgt geringfügig geändert: „gegebenenfalls Unterstützung der Verbindungen zwischen der EU-Innenpolitik und der Umsetzung der EU-Außenpolitik“. Im Arbeitsprogramm wurde dieses Ziel an zweiter und nicht wie in der Mittelfristigen Perspektive an erster Stelle genannt.

³ Die Formulierung des zweiten Ziels in der Mittelfristigen Perspektive wurde im Arbeitsprogramm 2011 geändert in: „Aufbau der Kapazitäten der Partnerländer hinsichtlich der Planung, Konzeption, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung faktengestützter Politiken im Bereich der Berufsbildungsreform“, und es wurde an erster Stelle aufgeführt.

F1 – Beiträge für die Sektorprogrammierung und den Projektzyklus der Kommission;

F2 – Unterstützung für den Aufbau von Kapazitäten in Partnerländern;

F3 – Politische Analysen und

F4 – Informationsverbreitung und Vernetzung.

Kernthemen

Bei der Ausführung ihrer Aufgaben stützte sich die ETF 2013 auf drei Kernthemen:⁴

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

B. Arbeitsmarkterfordernisse und Beschäftigungsfähigkeit sowie

C. Unternehmen und Humankapitalentwicklung: Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen.

Regionen (geografische Bereiche)

Die ETF ist in den folgenden vier Regionen tätig:

- Südosteuropa und Türkei (SEET)⁵
- südliche und östliche Mittelmeerlande (SEMED)⁶
- Osteuropa (EE)⁷
- Zentralasien (CA)⁸

1.2 Ergebnisse der Humankapitalentwicklung in den Partnerländern

Die Tätigkeit der ETF orientiert sich an der EU-Politik und den Bedürfnissen der Partnerländer. Sie ist auch auf die Überwachung und Evaluierung der ETF abgestimmt, die entweder intern oder extern (was häufiger der Fall ist) erfolgen kann.

Im Jahr 2013 waren die relevantesten angenommenen EU-Politikdokumente:

- die Empfehlung des Rates vom 22. April 2013 zur Einführung einer Jugendgarantie – „Gemeinsame Erklärung der Europäischen Sozialpartner, der Europäischen Kommission und des litauischen Vorsitzes des Rates der Europäischen Union über die Europäische Ausbildungsallianz“,
- die am 15. Oktober 2013 angenommene Erklärung des Rates über eine Europäische Ausbildungsallianz,

⁴ Gemäß Artikel 1 Absätze 2 und 3 der Verordnung (EG) Nr. 1339/2008.

⁵ Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo (diese Bezeichnung berührt nicht die Standpunkte zum Status und steht im Einklang mit der Resolution 1244/99 des UN-Sicherheitsrates und dem Gutachten des Internationalen Gerichtshofs zur Unabhängigkeitserklärung des Kosovo – im Folgenden wird die Bezeichnung „Kosovo“ verwendet), Kroatien (bis Juni 2013), die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Montenegro, Serbien, Türkei.

⁶ Ägypten, Algerien, Israel, Jordanien, Libanon, Libyen, Marokko, Palästina, Syrien, Tunesien.

⁷ Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Republik Moldau, Russland, Ukraine.

⁸ Kasachstan, Kirgisistan, Tadschikistan, Turkmenistan und Usbekistan.

- die Verordnung Nr. 1288/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. Dezember 2013 zur Einrichtung von Erasmus+, dem Programm der Union für allgemeine und berufliche Bildung, Jugend und Sport sowie
- die Mitteilung der Kommission „Die Bildung öffnen: Innovatives Lehren und Lernen für alle mithilfe neuer Technologien und frei zugänglicher Lehr- und Lernmaterialien“, September 2013.

Zur gleichen Zeit wurde im Dezember 2013 eine Vereinbarung zwischen dem Europäischen Parlament und dem Rat über die folgenden neuen Instrumente getroffen: das Instrument für Heranführungshilfe (IPA II) und das Europäische Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument.

2011-2012 wurde von der ETF eine externe Zwischenbewertung der ersten beiden Jahre ihrer Mittelfristigen Perspektive durchgeführt. Eine der wichtigsten Empfehlungen des Abschlussberichts war die Einbeziehung eines logischen Rahmens für die gesamte Mittelfristige Perspektive, in dem Ziele, Ergebnisse und Projekte/Aktivitäten auf mehrjähriger, jährlicher (Arbeitsprogramm) und Projektebene (Umsetzungsplan) mit Indikatoren und Prüfungsquellen verknüpft werden. Grundlage der in diesem und den folgenden Abschnitten vorgestellten Ergebnisse ist der mehrjährige logische Rahmen, der 2012 erstellt und in das Arbeitsprogramm für das Jahr 2013 aufgenommen wurde.

2013 erfolgte eine externe Bewertung des Turin-Prozesses⁹, deren Erkenntnisse nützlich für die Konferenz über den Turin-Prozess im Mai und für die Planung der nächsten Runde 2014 sowie für die Ermittlung der thematischen und landesspezifischen Prioritäten für den Zeitraum 2014-2017 waren.

In der Bewertung wurde geschlussfolgert: *„Zweifelsohne trägt der Turin-Prozess zur Erleichterung von Eigenverantwortung und Beteiligung von Interessengruppen bei der politischen Analyse bei. Nach den Länderbesuchen (d. h. in Armenien, Jordanien, Montenegro und in geringerem Ausmaß in Tadschikistan) kann bestätigt werden, dass die Anzahl der Konsultationen für jede Runde von den Runden von 2010 bis 2012 zugenommen hat.“* (S. 6)

Ferner: *„Der Turin-Prozess hat den Partnerländern ausreichend Instrumente für die Definition einer nationalen Vision für Berufsbildungspolitik an die Hand gegeben. In allen Fällen haben die Berichte solide Verbesserungen bei der Schaffung neuer Strategien für Berufsbildungssysteme, in institutionellen Rahmen für Berufsbildung, in der Entwicklung von neuen Lehrplänen und Qualifikationsrahmen sowie im Rechtsrahmen für Berufsbildung dokumentiert. Dies wird durch die Ergebnisse der Befragung der Interessengruppen unterstrichen. Die Herausforderung ergibt sich aus der Überwachung und Bewertung von Politik und Fortschritt. Es bedarf eines Aufbaus von Kapazitäten durch konstruktive Analysen, die Ergebnisse als Grundlage für die Formulierung von politischen Strategien im Bereich von Berufsbildung erbringen können. Der Turin-Prozess dient als Instrument zum Erlernen politischen Handelns, und die Interessengruppen schätzen die Vorteile von Treffen mit Kollegen aus Nachbarländern bei regionalen Veranstaltungen, was das Erlernen politischen Handelns auf nationaler Ebene stimuliert.“* (S. 6).

Als Teil der Bewertung wurde eine Befragung von Interessengruppen organisiert, welche die meisten Erkenntnisse der Bewerter in den folgenden Bereichen bestätigten: (i) Beteiligung und Eigenverantwortung von Interessengruppen, (ii) Effizienz und Nützlichkeit des Turin-Prozesses für das Messen von Fortschritten bei der Berufsbildungsreform, (iii) sein Beitrag zum Teilen von Wissen und Erfahrung im ETF-Partnerland, der Region, unter ETF-Partnerländern und zwischen den Ländern und der EU sowie bei der Anregung zu politischen Analysen, die ländereigen, partizipatorisch, faktengestützt und ganzheitlich sind: *90 % der Befragten glaubten, dass der Turin-Prozess ein nützliches Instrument für faktengestützte Politikgestaltung ist.*

⁹ <http://bit.ly/MyeYLs>

Die folgenden Abschnitte bieten eine Übersicht der quantitativen Leistungen der ETF, der sich eine Qualitätsanalyse der erreichten Ergebnisse anschließt, die (1) im Kontext der Ziele der Mittelfristigen Perspektive und (2) als Ergebnisse entsprechend den Zielen für 2013 präsentiert wird.

2.1. Ergebnisse für 2013 im Kontext der Mittelfristigen Perspektive 2010-2013

2013 war das letzte Jahr der Mittelfristigen Perspektive, und die Bewertung der ETF-Ergebnisse zum Jahresende 2013 haben gezeigt, dass der Vierjahresplan mit Erfolg durchgeführt und die Ziele erreicht wurden: Die für die Mittelfristige Perspektive angestrebten Leistungen wurden plangemäß erbracht, und die Nutzung dieser Leistungen durch Interessengruppen lässt erkennen, dass sie zur Entwicklung des Humankapitals in den Partnerländern der ETF beitragen. Guten Fortschritt gab es bei den (thematischen und regionalen) mehrjährigen Projekten. Mit den Arbeiten in den Ländern wurde ein Beitrag zur Programmplanung der Europäischen Kommission geleistet, und die Kapazität von Interessengruppen in Partnerländern für die Humankapitalentwicklung wurde verstärkt. In der Mittelfristigen Perspektive 2010-2013 hatte die ETF die Verwirklichung von 590 Leistungen geplant, was jedoch in den darauffolgenden Jahresarbeitsprogrammen geändert und auf 616 Leistungen der ETF (4,4 % Steigerung) erhöht wurde. In diesem Zeitraum erbrachte die ETF 610 Leistungen und erreichte damit eine Erfolgsquote von 99 % in Bezug auf die Zielvorgaben in den vier Arbeitsprogrammen, aber 103,4 % in Bezug auf die Zielvorgabe der Mittelfristigen Perspektive.

Tabelle 1: Leistungen der ETF, 2010-2013

Art der Leistung	Zielvorgabe in Mittelfristiger Perspektive	2010		2011		2012		2013		Gesamt	
		geplant	abgeschlossen	geplant	abgeschlossen	geplant	abgeschlossen	geplant	abgeschlossen	geplant	abgeschlossen
F1 – Unterstützung der Europäischen Kommission	91	24	30	27	31	31	35	42	40	124	136
F2 – Aufbau von Kapazitäten	345	94	67	77	72	74	69	64	63	309	271
F3 – Politische Analysen	80	15	28	18	22	27	30	24	20	84	100
F4 – Informationsverbreitung und Vernetzung	74	25	30	27	25	25	27	22	21	99	103
Insgesamt	590	158	155	149	150	157	161	152	144	616	610

Die endgültige Verteilung der Leistungen spiegelt die Verwaltung der Prioritäten der ETF, die durch die Flexibilität bei der Berücksichtigung neuer Prioritätsanforderungen und Rücknahme anderer geprägt ist, im gesamten Rahmen wider, der vom Vorstand im Jahresarbeitsprogramm verabschiedet wurde. In dieser Hinsicht zeigt die Verwirklichung von Leistungen die Effizienz der geleisteten Arbeit, aber auch die Kapazität zur Reaktion auf die sich ändernden Gegebenheiten des politischen Klimas (siehe Teil I Abschnitt 3 über Leistung und Kostenwirksamkeit, eine Analyse der Veränderungen bei den erreichten Leistungen während der Umsetzung des Arbeitsprogramms).

¹⁰ Die Abbildungen in Anhang 3 zeigen die 2013 erbrachten Leistungen der ETF nach Region, Aufgabe und Thema.

In **Südosteuropa und der Türkei** und im Zeitraum von 2010 bis 2013 haben in allen Ländern Kompetenzen für Wachstum einen hohen Stellenwert auf der Agenda beigemessen. 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 Bildungssysteme durch institutionelle, kulturelle, historische, politische und wirtschaftliche Konstrukte geformt wurden, die jeweils nationale Besonderheiten aufweisen.

Die Regierungen in Südosteuropa und der Türkei haben Maßnahmen zur Bewältigung der Wirtschaftskrise ergriffen und ihre sozioökonomischen politischen Strategien zur Bewältigung des dynamischen Umfelds und zur Erzielung von Fortschritten auf dem eingeschlagenen Weg zur europäischen Integration angepasst. Im Rahmen des Turin-Prozesses und des Brügge-Prozesses 2012 sowie der Überprüfungen der Humanressourcenentwicklung wurde Folgendes hervorgehoben: die laufenden Reformen im Kontext des lebenslangen Lernens bei gleichzeitiger Entwicklung von nationalen Qualifikationsrahmen und Qualitätssicherungssystemen und in den Bereichen Unternehmertum, Lernen am Arbeitsplatz sowie Ausbildung von Lehrkräften und Auszubildenden; Sicherstellen, dass die inklusive Bildung auf die Reformagenda von Regierungen gesetzt wird; Governance des Systems und Ausbau der Kapazitäten zur Erfassung und Analyse von Daten, um daraus politische Strategien abzuleiten.

Tabelle 2: Ergebnisse in der Mittelfristigen Perspektive 2010-2013

Ergebnisse 2010-2013	Indikatoren	Ressourcen (ABC)
Die Partnerländer haben ihre Kapazitäten in der Planung, Konzeption, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung ihrer evidenzbasierten Berufsbildungspolitik ausgebaut.	371 Leistungen erbracht (60,82 %); 2010 beteiligten sich 22 Länder vollständig am Turin-Prozess ¹¹ ; 2012 beteiligten sich 25 Länder vollständig am Turin-Prozess ¹² ; in der zweiten Runde wurde ein Anstieg der sich beteiligenden Länder um 13,6 % und der Selbstbewertungen um 114 % verzeichnet; 2 Innovations- und Lernprojekte (Lernen in unterschiedlichen Kontexten und Abstimmung und Antizipation von Qualifikationen); 4 Arbeitsmarktüberprüfungen und 4 Ländermigrationsstudien.	48,21 Mio. EUR (60,76 %)

¹¹ Im Rahmen der Runde des Turin-Prozess von 2010 beteiligten sich 22 Partnerländer direkt daran. Weitere sechs Länder nahmen auch fakten gestützte politische Bewertungen entweder durch die Brügge-Überprüfung (Kroatien, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Türkei) oder durch Überprüfungen des Humanressourcenentwicklungssektors auf Vorschlag der GD Beschäftigung (Albanien, Montenegro und Serbien) vor. Nur Algerien stimmte der Teilnahme im Jahr 2010 nicht zu. In dieser ersten Runde entschieden sich sieben der Partnerländer zu einer Selbstbewertung, für die nationale Interessengruppen eine erste Bewertung durch sie selbst unter Anleitung der ETF vorbereiteten. In den übrigen Ländern bereitete die ETF eine erste Bewertung unter Rücksprache mit nationalen Interessengruppen vor, die sowohl staatliche als auch Sozialpartnerperspektiven vertraten.

¹² 15 der 25 am Turin-Prozess beteiligten Länder führten den Prozess selbst durch und nahmen unter aktiver Beteiligung von Interessengruppen Selbstbewertungen vor, während die ETF in den übrigen zehn Ländern jeweils die auf nationaler Ebene federführende Stelle in Absprache mit Interessengruppen bei der Durchführung der Analyse unterstützte. Sechs Partnerländer beteiligten sich 2012 nicht am Turin-Prozess: Syrien und Island (kamen nicht in Betracht), Algerien und Turkmenistan (entschieden sich gegen eine Teilnahme) sowie Ägypten und Libyen (in diesen Ländern wurde die Analyse aufgrund der politischen Situation auf das Jahr 2013 verschoben). In Algerien nahm die ETF eine Länderbewertung unter Anwendung anderer Grundsätze und Methoden als den für den Turin-Prozess geltenden vor.

Die externe Dimension der europäischen Politik ist der Humankapitalentwicklung der Partnerländer zugute gekommen.	239 Leistungen erbracht (39,18); 390 direkte Kommissionsaufforderungen zur Zufriedenheit der Dienste der Europäischen Kommission erfüllt; 85 Fortschrittsberichte über Berufsbildung in benachbarten Staaten jährlich GD Erweiterung und GD Entwicklung vorgelegt; 7 Kooperationsabkommen und 6 Absichtserklärungen unterzeichnet; 239 Veröffentlichungen; 8 organisationsinterne Veranstaltungen; 16 regionale Veranstaltungen und 19 Online-Plattformen extern eröffnet (130 ETF + 1 200 externe Teilnehmer)	31,13 Mio. EUR (39,24 %)
---	--	--------------------------

In den **südlichen und östlichen Mittelmeerländern** war die Lage zwischen 2010 und 2013 äußerst instabil. Dadurch wurde die Umsetzung der Maßnahmen zwangsläufig beeinträchtigt und ein hohes Maß an Flexibilität bei der Unterstützung des ETF erforderlich. In seiner Stellungnahme zur Entlastung der ETF für 2011 erklärte der Ausschuss Beschäftigung und soziale Angelegenheiten des Europäischen Parlaments: „[Der Ausschuss] begrüßt die Arbeit der Stiftung nach dem Arabischen Frühling und gratuliert zu der raschen Neuausrichtung ihrer Tätigkeit in Nordafrika, um den wachsenden Bedarf an Fachwissen zu decken und den zunehmenden Anfragen nach Unterstützung aus diesen Ländern zu entsprechen.“ Die ETF stimmte sich genau mit den zuständigen EU-Delegationen ab, um ihre Beiträge an die Erfordernisse und Lage in den Ländern anzupassen. Darüber hinaus hat die ETF Länder im Bereich Beschäftigung, insbesondere für junge Menschen, in der Governance in der Berufsbildung und der Entwicklung von Qualifikationen in bestimmten Wirtschaftsbranchen unterstützt.

Seit 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 und in 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. Die ETF hat die Länder bei dieser Entwicklung und im Bereich berufliche Weiterbildung, Qualifikationen, Validierung informellen und nicht formalen Lernens und der kompetenzbezogenen Dimension von Migration und Mobilität weiter unterstützt.

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. Die Länder in Zentralasien legen großen Wert auf die allgemeine und berufliche Bildung, was eine Priorität für EU-Investitionen 2014-2020 in Kirgisistan, Tadschikistan und Turkmenistan ist. In Usbekistan wird die Berufsbildung im Rahmen der Priorität der Entwicklung des ländlichen Raums berücksichtigt. Die ETF hat diese Priorität unterstützt und mit ihrem regionalen Projekt zur Schulentwicklung und Länderprojekten zur Unterstützung der Zusammenarbeit von Berufsbildungszentren und Unternehmen, Folgestudien und politischem Dialog Beiträge geleistet.

2.2 Ergebnisse 2013

Wie in den früheren Jahren zielte das Arbeitsprogramm 2013 auf die Erzielung einer Reihe von Leistungen durch die ETF ab. Jeder Leistung steht ein spezifischer Bedarf in einem Partnerland, auf regionaler Ebene oder an themenbezogener Unterstützung gegenüber. Das Arbeitsprogramm 2013

gab 152 Leistungen der ETF verteilt auf Regionen, Aufgaben und Kernthemen vor. In der operativen Tätigkeit der ETF werden diese Leistungen (erbrachte Produkte am Jahresende für jedes Projekt) als quantitative Indikatoren verwendet, die Nachweis der Verwirklichung der geplanten Ziele sind. Die ETF nimmt auch eine Bewertung der Qualität der Ergebnisse auf der Grundlage der Nutzung der Leistungen (der direkten Wirkungen), der Überwachung von Projekten (einschließlich einer qualitativen Bewertung von Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und indirekter Wirkung) und für die gesamte Mittelfristige Perspektive eine Bewertung des Mehrwerts vor.

Die Ergebnisse für 2013 (Tabelle 3) wurden entsprechend den ETF-Aufgaben folgendermaßen formuliert: Die Ergebnisse 1 und 2 fallen unter politische Analysen (Aufgabe 3), Ergebnis 2 fällt unter Aufgabe 2 (Aufbau von Kapazitäten), Ergebnis 4 unter Aufgabe 1 (Unterstützung für die Europäische Kommission) und Ergebnis 5 unter Aufgabe 4 (Informationsverbreitung und Vernetzung).

Tabelle 3: Ergebnisse 2013

Ergebnisse 2013	Indikatoren	Ressourcen (ABC)
1. Die Partnerländer haben ihre ganzheitliche und evidenzbasierte Entwicklung der Berufsbildungsreform durch den Turin-Prozess und andere spezifische politische Analysen verstärkt, was die eigenverantwortliche Durchführung des Prozesses in den Partnerländern und seine Anpassung an die Entwicklung der Politik in den Ländern belegt und ein Garant für künftige Nachhaltigkeit ist.	8 Leistungen abgeschlossen (6 %)	1,22 Mio. EUR (6,08 %)
2. Die Partnerländer haben ihre Kapazität zur Entwicklung und Anwendung von Instrumenten für die evidenzbasierte Politikgestaltung ausgebaut.	63 Leistungen abgeschlossen (44 %)	8,33 Mio. EUR (41,45 %)
3. Die Partnerländer haben ihre Arbeitsmarktanalysen verbessert und ihre Berufsbildungssysteme überarbeitet, um für mehr Relevanz und eine bessere Qualität der Berufsbildung zu sorgen.	12 Leistungen abgeschlossen (8 %)	1,84 Mio. EUR (9,14 %)
4. Die Planung im Bereich der Instrumente für die EU-Außenbeziehungen und gegebenenfalls die externe Dimension der Innenpolitik wurden von der ETF unterstützt.	40 Leistungen abgeschlossen (28 %) 78 direkte Kommissionsaufforderungen zur Zufriedenheit der Dienste der Europäischen Kommission abgeschlossen	5,51 Mio. EUR (27,41 %)
5. Relevante Informationen, Erfahrungen und empfehlenswerte Praxisbeispiele im Bereich der Humankapitalentwicklung wurden verbreitet und mit und unter den Partnerländern ausgetauscht.	21 Leistungen abgeschlossen (15 %)	3,20 Mio. EUR (15,92 %)

Zusätzlich zur Leistungsmessung erfasst die ETF direkte Anfragen der Europäischen Kommission. Die Gesamtanzahl an EU-Anfragen, die bei der ETF bis zum Ende des 4. Quartals 2013 eingingen, lag bei 78 (ein Rückgang im Vergleich zu 2012 mit 107 Anfragen). Nach wie vor kommt die höchste Anzahl von Anfragen für Dienstleistungen der ETF von den EU-Delegationen (63 %), gefolgt von der GD Bildung und Kultur (18 %), GD Erweiterung (6 %), GD Entwicklung und Zusammenarbeit und GD Beschäftigung, Soziales und Integration (5 %) sowie GD Inneres (3 %). Die meisten Anfragen fallen unter die Programmplanung für EU-Unterstützung für Partnerländer und hauptsächlich in den Bereich Überprüfung, Programmierung, Ermittlung und Formulierung von Inhalten, wobei eine Abnahme bei thematischen Anfragen und Länder-/Regionalanalysen zu Fragen der Humankapitalentwicklung zu verzeichnen ist. 2013 waren nur 7 von 78 EU-Anfragen ursprünglich nicht im Arbeitsprogramm enthalten, was fast 9 % der Gesamtanzahl entspricht.

Im Oktober 2013 wurde als Teil der Qualitätssicherungsaufgabe eine Umfrage zu den Reaktionen auf EU-Anfragen eingeleitet und am 29. Oktober 2013 abgeschlossen. Die Umfrage richtete sich an

14 Bedienstete der Europäischen Kommission bzw. des EAD, die der ETF 24 förmliche Anfragen übermittelt hatten. Die 24 Anfragen wurden ausgewählt, da sie von Januar bis September 2013 offen waren und mit einer Antwort abgeschlossen wurden. Zur Qualität der erbrachten Dienstleistungen gaben 50 % der Befragten „sehr gut“ und 50 % „gut“ an, während 50 % die Produkte oder Berichte der ETF als „sehr nützlich“ und 50 % als „nützlich“ bewerteten (der einzige Kommentar bezog sich auf das kürzere und bündigere Gestalten des Beitrags). In allen Fällen (100 %) wurde angegeben, dass die EU-Anfragen fristgerecht eingegangen waren. Nähere Informationen zu den direkten Anfragen der Europäischen Kommission sind in Anhang 10 enthalten.

Ergebnis 1: Die Partnerländer haben ihre ganzheitliche und evidenzbasierte Entwicklung der Berufsbildungsreform durch den Turin-Prozess und andere spezifische politische Analysen verstärkt, was die eigenverantwortliche Durchführung des Prozesses in den Partnerländern und seine Anpassung an die Entwicklung der Politik in den Ländern belegt und ein Garant für künftige Nachhaltigkeit ist.

Die Mittelfristige Perspektive der ETF für 2010-2013 ermittelte eine Verstärkung der Verwendung von Fakten durch die Partnerländer bei der Politikgestaltung als einen vorrangigen Bereich. Im Jahr 2010 begann die ETF mit der Unterstützung von Partnerländern bei der besseren Dokumentation ihrer politischen Analysen durch den Turin-Prozess. Die Initiative kombiniert sowohl Analysen auf der Grundlage von Fakten und eines ganzheitlichen Rahmens als auch einen strukturierten Prozess auf Grundlage von breiter Beteiligung und Eigenverantwortung der Länder. Darauf folgte 2011 die Einführung von Torinet, einer spezifischen Initiative zum Aufbau von Kapazitäten für die Erarbeitung von Ansätzen zur Unterstützung der Entwicklung von faktengestützten Analysen und Entscheidungen unter den Netzen in ausgewählten Partnerländern. 2012 wurde die zweite Runde der politischen Analysen im Rahmen des Turin-Prozesses durchgeführt.

Im Jahr 2013 trugen drei wichtige Leistungen im Rahmen des Turin-Prozesses zu einer Verbesserung bei der Kapazität für politische Analysen in den Partnerländern bei, die sich auf Fakten bei politischen Analysen und Politikgestaltung konzentrierten. Diese Fortschritte sind in den spezifischen Ergebnissen in den Ländern und Regionen (weiter unten im Bericht) ausgewiesen und werden aus den von den Ländern vorgenommenen Entscheidungen seit der zweiten Runde des Turin-Prozesses ersichtlich, was die Erfordernis unterstreicht, sich auf die Unterstützung von politischer Prioritätensetzung, Umsetzung und Leistungsüberwachung auszurichten. Auf regional übergreifender Ebene zählen zu den damit verbundenen wichtigsten Leistungen: die Validierung der Leistungen des Prozesses von 2012 mit allen Interessengruppen auf einer großen internationalen Veranstaltung zur Präsentation der entwickelten Fakten und des Mehrwerts aus der faktengestützten Politikgestaltung; die Vorbereitung des Turin-Prozesses von 2014 mit zunehmender Ausrichtung auf die Messung von Fortschritten und Überwachung von Prozessen sowie die Definition eines neuen Analyseinstruments für die Ex-ante-Folgenabschätzung von Politik im Turin-Prozess zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses nach der Phase der politischen Analyse.

Neben den auf Länderebene durchgeführten Arbeiten wurde durch die Ermittlung von fünf Maßnahmen zur Kompetenzförderung eine Verbesserung der politischen Analysen erreicht, die sich auf Fakten stützt. Sie sind in der Erklärung zum Turin-Prozess 2013 zusammengefasst und beinhalten eine breitere Beteiligung an der Politikgestaltung; die Überbrückung der Lücke zwischen der Formulierung und der Umsetzung von Politik; die Überwachung der Fortschritte durch nationale und EU-Benchmarks; die Förderung innovativer, lernerzentrierter Bildung sowie die Verstärkung der Verwendung von Fakten bei der Politikgestaltung. Diese fünf Maßnahmen wurden auf einer großen Veranstaltung für den Austausch von Wissen und Entscheidungen ermittelt. Sie fand unter dem Namen „Moving Skills Forward“ (Kompetenzen weiterentwickeln) am 7. und 8. Mai 2013 in Turin statt und schloss die zweite Runde des Prozesses ab. Auf der Veranstaltung trafen sich hochrangige Teilnehmer aus allen Partnerländern, von Organen, Einrichtungen und Mitgliedstaaten der EU sowie führende internationale

Partner. Über die Ergebnisse der 25 nationalen Turin-Prozessberichte wurde durch eine von der ETF durchgeführte länderübergreifende Analyse informiert. Die Veranstaltung bot die Möglichkeit zur Ermittlung von länderübergreifenden Tendenzen in der Berufsbildung seit der ersten Runde 2011. Dabei wurden die Bedingungen genauer untersucht, die die Umsetzung von Reformen in Prioritätsbereichen in den Partnerländern erleichtern oder behindern, einschließlich Vision und Innovation, Mehrebenen-Governance, Qualität, Qualifikationsmaßnahmen für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum.

Das ETF startete den Turin-Prozess 2014 auf der Grundlage von Erfahrungen, die sie aus den vorigen Runden gewonnen hatte und die aus einer externen Bewertung und Beiträgen von Interessengruppen hervorgingen. Diese Überprüfung bestätigte im Wesentlichen die Grundsätze und das Grundformat des Analyserahmens und ergab eine Reihe von Verbesserungen zur Verstärkung der Effizienz. Die verbesserte Methodik umfasst die Berücksichtigung des Turin-Prozesses innerhalb des Politikzyklus während seiner verschiedenen Phasen (vor allem Wechsel von der Problemerkennung und Erarbeitung politischer Strategien zu deren Umsetzung, Überwachung und Evaluierung). Zweitens verstärkt die Runde 2014 die Ausrichtung auf Fortschritte. Der Turin-Prozess 2012 kann demnach als Basis zur Berichterstattung und Überwachung von Fortschritten auf der Grundlage von Indikatoren sowie quantitativen und qualitativen Fakten verwendet werden, um zu erfassen, was sich in den vergangenen zwei Jahren verändert (oder nicht verändert) hat. Drittens eröffnet er die Möglichkeit für Benchmarking zwischen den Partnerländern und für interessierte Länder mit EU-Benchmarks. Die überarbeitete Methodik ermöglicht eine stärkere Eigenverantwortung der Länder für den Prozess und eine breitere Beteiligung von relevanten nationalen Interessengruppen, einschließlich Vertretern aus dem Privatsektor, Sozialpartnern und aus der Zivilgesellschaft. Schließlich umfasst der Analyserahmen auch eine Methodik für die Bewertung der Kapazität zur politischen Analyse und Politikgestaltung in den Partnerländern auf Systemebenen sowie ein Instrument zur Messung der Eigenverantwortung, faktengestützten Politikgestaltung, Beteiligung und ganzheitlicher Fähigkeiten, um in einem soliden Politikzyklus im Bereich der Berufsbildung zur Anwendung zu kommen. Von der ETF wurden auch spezifische Instrumente zur Unterstützung der Umsetzung des Turin-Prozesses entwickelt, insbesondere die Verwendung des Analyserahmens und bei der Umsetzung der Grundsätze. Sie sollen Partnerländer in der Einführungsphase unterstützen. Die überarbeitete Methodik wurde im zweiten Halbjahr 2013 mit Richtlinien für Partnerländer in arabischer, englischer, französischer und russischer Sprache abgeschlossen.

Schließlich leitete die ETF nach den verzeichneten Fortschritten in den Partnerländern beim Wechsel von der Problemanalyse zur Ermittlung von Prioritäten und Umsetzung im Rahmen des Turin-Prozesses eine Methodik für die Durchführung von Ex-ante-Folgenabschätzungen potenzieller politischer Optionen ein, um Fakten für politische Entscheidungen zu bieten. „Ex-ante“ bedeutet, dass die Bewertung vor der politischen Einflussnahme erfolgt, um eine Vorschau auf die möglichen Vorteile und Nachteile von unterschiedlichen Vorgehensweisen (European Commission, 2009) zu ermöglichen und das Treffen und die Umsetzung von Entscheidungen in Kenntnis der Sachlage zu erleichtern. Die ETF wird durch diese Methodik – **Projecting Reform Impact in Vocational Education and Training (PRIME – Projektion der Reformauswirkungen in der Berufsbildung)** – Partnerländer bei der Dokumentierung und Abschätzung der ihnen zur Verfügung stehenden Alternativen an politischen Maßnahmen zur Verwirklichung eines politischen Ziel technisch unterstützen, indem anhand von fundiertem Wissen entschieden wird und die Konsequenzen ihrer Entscheidung vorausgesehen werden. Entscheidungen über politische Umsetzung infolge der Anwendung von PRIME werden eher Resultate zeitigen, da sie weitsichtiger und besser geplant sind, einen stärkeren Einsatz bei den Interessengruppen bewirken und von einer strafferen Unterstützung der Gebergemeinschaft und den Programmgestaltungsdienstleistungen der Europäischen Kommission im Besonderen profitieren. PRIME liefert auch Kriterien, die für die Überwachung der Umsetzung und Effizienz der politischen Maßnahmen verwendet werden können. Diese Methodik wird dann einer ersten Gruppe von Partnerländern für die Umsetzung 2014-2015 vorgeschlagen.

Für die NQR-Bestandsaufnahme, die den Bestand der Entwicklungen im Qualifikationsrahmen dokumentiert, erfolgte im Frühjahr 2013 eine Aktualisierung, die durch die Online-Qualifikationsplattform verbreitet wurde. Die Studie „Making better qualifications“ (Bessere Qualifikationen gestalten), in der untersucht wurde, wie ETF-Partnerländer ihre Qualifikationssysteme reformieren, ist das Dokument mit Hintergrundinformationen für die organisationsinterne Konferenz der ETF, die im April 2014 in Brüssel stattfindet.

In den geografischen Bereichen der Tätigkeit der ETF ergab der Turin-Prozess Folgendes:

Südosteuropa und Türkei

2013 lag der Schwerpunkt der Anstrengungen auf der Verbreitung der Ergebnisse. Die Länderberichte wurden fertiggestellt und auf der Website der ETF im ersten Quartal des Jahrs veröffentlicht. Auch der Regionalbericht für den Turin-Prozess wurde in diesem Zeitraum fertiggestellt. Er spiegelte die Erkenntnisse des Länderberichts sowie die Ergebnisse aus den Überprüfungen der Entwicklung der Humanressourcen und aus anderen Analysearbeiten der ETF wider. Als Ergebnis wurde eine Diskussion mit hochrangigen Vertretern über die Analyse des Turin-Prozesses im Mai 2013 während des „Policy Leaders' Forum“ (Forum für führende politische Entscheidungsträger) in Turin unmittelbar nach der „DG EAC Policy Dialogue Platform for SEE“ (Plattform für politischen Dialog der GD Bildung und Kultur für Südosteuropa) organisiert. Die Teilnehmer konnten über die Ergebnisse sprechen, sich auf die nächste Runde des Turin-Prozesses vorbereiten und sie akzeptieren. Insgesamt konnten die südosteuropäischen Länder und die Türkei ihre faktengestützte Politikgestaltung durch den Turin-Prozess und die Berichterstattung zum Brügge-Prozess verbessern.

Die EU sowie die südosteuropäischen Länder und die Türkei intensivierten ihr Engagement, ihre Zusammenarbeit und ihren Austausch mit der Unterstützung der ETF. Die Einbeziehung der Kandidatenländer in den Kopenhagen-Prozess und die Berichterstattung zum Kommuniqué von Brügge hat die Verbesserung der Qualität ihrer Berufsbildungssysteme durch ihre Mitwirkung an einer erweiterten europäischen Zusammenarbeit und am Austausch zum Ziel. Im Jahr 2013 arbeitete die ETF eng mit Cedefop bei der Aktualisierung der Fragebögen von 2012 und der Länderüberblicke zusammen. Außerdem wurde mit den Vorbereitungen für die Berichterstattungsrunde 2014 begonnen.

Die ETF unterstützte weiterhin die Initiative der GD Bildung und Kultur für regionale und erweiterte Zusammenarbeit in der Bildung, die 2012 eingeführte „Western Balkans Platform on Education and Training“ (WB PET – Plattform für allgemeine und berufliche Bildung in den westlichen Balkanländern). Die ETF nahm an den Ministertagungen der Plattform der westlichen Balkanländer im Mai 2013 in Turin teil und bereitete Länderzusammenfassungen und eine regionale Zusammenfassung über Entwicklungen in der Berufsbildung in Südosteuropa (einschließlich Kroatien) für die GD Bildung und Kultur vor.

Im Jahr 2013 wurden die Gestaltung, Umsetzung und Bewertung der Humankapitalentwicklungspolitik und -strategien der Länder in der Region Südosteuropa und Türkei von der ETF umfassend unterstützt. Außerdem bot die ETF relevante politische Ratschläge, Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten und Fachwissen an, wovon die Partnerländer und die EU profitieren konnten. Die wichtigsten Herausforderungen, die in der Mitteilung zur Erweiterungsstrategie 2012-2013 genannt werden, bildeten die Eckpfeiler der Maßnahmen der ETF auf nationaler und regionaler Ebene. Die ETF arbeitete sowohl auf Länderebene als auch auf regionaler Ebene mit zahlreichen Interessengruppen daran, diesen Herausforderungen zu begegnen.

Südliche und östliche Mittelmeerländer

Die 2013 durchgeführten Maßnahmen folgten weitestgehend den im Rahmen des Turin-Prozesses 2012 vorgenommenen politischen Analysen und den Ergebnissen des „Policy Leaders' Forum“ (Forum für führende politische Entscheidungsträger), das im September 2012 in Amman stattfand. Im Zuge der

Erkenntnisse aus dem Turin-Prozess in der Region wurde der Schluss gezogen, dass der arabische Aufbruch einen positiven Impuls für die Sensibilisierung für Berufsbildung und Beschäftigungsfähigkeit auf der politischen Agenda bedeutete, und das „Policy Leaders’ Forum“ erreichte einen Konsens über die Notwendigkeit der Verbesserung der Governance im Allgemeinen und der Berufsbildung im Besonderen. Dies hat Auswirkungen auf die Entwicklung von Partnerschaften mit Sozialpartnern und Zivilgesellschaft, erhöhte Transparenz und Rechenschaftspflicht sowie stärkere Beachtung der faktengestützten Politikgestaltung usw. Qualität, Relevanz und Attraktivität, gleichgestellte Behandlung der Territorien und Geschlechter sowie Governance wurden als wichtige Probleme hervorgehoben. Angesichts der instabilen Lage in den meisten Ländern gab es jedoch nur geringen Fortschritt bei der Definition und Umsetzung von Reformen. Über die Entscheidungsprozesse in den Partnerländern wurde in mehreren Studien informiert: Die ETF stellte die gemeinsame Überprüfung der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und der Weltbank über voruniversitäre Bildung in Ägypten fertig. Die Überprüfung des Turin-Prozesses in Libyen wird 2014 abgeschlossen (der Turin-Prozess in Ägypten wurde bis zur Stabilisierung der Lage eingestellt). Weitere Überprüfungen und Analysen wurden im Rahmen des Projekts für Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum (GEMM) mit einem Entwurf zur Erfassung von Mehrebenen-Governance in allen Ländern durchgeführt.

Osteuropa

Der Turin-Prozess kam zu dem Schluss, dass die Länder bei der 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 der Berufsbildungsreformen liegen muss. Zu den Triebkräften der Diskussionen über die Berufsbildung zählt u. a. die Entwicklung nationaler Qualifikationsrahmen. 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. Sehr große Fortschritte wurden dahin gehend erzielt, die Interessengruppen in der Berufsbildung an Diskussionen zu beteiligen, insbesondere durch die Einrichtung von Berufsbildungsräten und sektorbezogenen Qualifikationsräten. In Osteuropa hat das Bewusstsein für faktengestützte Politikgestaltung infolge des Turin-Prozesses zugenommen. Beispiele dafür sind die frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs und Berichte des Turin-Prozesses, die in fünf Regionen in der Ukraine im Rahmen von Torinet erarbeitet werden. Die regionale Veranstaltung des Turin-Prozesses wurde im Rahmen der Plattform 4 der Östlichen Partnerschaft unter der Koordinierung der GD Bildung und Kultur organisiert.

Zentralasien

Das Bewusstsein für faktengestützte Politikgestaltung hat infolge des Turin-Prozesses zugenommen, und es wurden Maßnahmen mit dem Ziel der Unterstützung der Schaffung und Nutzung von Fakten im Politikzyklus durchgeführt. Beispiele dafür sind die Studie zum Übergang in Tadschikistan und die Verfolgungsmethodik in Kirgisistan. In Zusammenarbeit mit der Bildungsplattform für Zentralasien wurden die Ergebnisse des regionalen Turin-Prozessberichts im Februar 2013 in Astana diskutiert. Der Turin-Prozess für Zentralasien kam zu dem Schluss, dass die Rechtsvorschriften und Strategien für die Berufsbildung gereift sind. Auch wenn in der Region ein Wachstum verzeichnet wurde, stellt der Arbeitsmarkt in allen Ländern immer noch ein Problem dar, da für weite Teile Zentralasiens eine wachsende Bevölkerung charakteristisch ist, was sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich bringt. Alle Länder haben neue Rechtsvorschriften und Beschäftigungsstrategien bis 2015 oder 2020 erarbeitet.

Ergebnis 2: Die Partnerländer haben ihre Kapazität zur Entwicklung und Anwendung von Instrumenten für die evidenzbasierte Politikgestaltung ausgebaut.

2013 wurde auf Grundlage der Ergebnisse der Torinet-Initiative, einer spezifischen Initiative zum Aufbau von Kapazitäten, die 2011 nach der ersten Runde des Turin-Prozesses eingeleitet wurde, von der ETF ein spezifischer Ansatz für die Kapazität zur Entwicklung von Humankapital konsolidiert, der unter den wichtigsten Fähigkeiten von Interessengruppen die faktengestützte Politikgestaltung als Mittel zur Erreichung von Relevanz, Nachhaltigkeit und Innovationsorientierung von Berufsbildungssystemen erkannt hat.

Für die Torinet-Initiative zeigten sich 2013 erste Ergebnisse in den Partnerländern und dabei insbesondere in Belarus, Kasachstan, Jordanien, Kosovo, Tadschikistan und der Ukraine. Diese Länder waren das Ziel von spezifischen Maßnahmen und Prozessen zum Aufbau von Kapazitäten, die dann als Grundlage für die Entwicklung spezieller Instrumente und Methoden dienten, die nun für alle ETF-Partnerländer verfügbar sind.

Nach einer Einschätzung des Bedarfs der Interessengruppen konzentrierte sich der Aufbau von Kapazitäten auf die Schaffung (Belarus, Tadschikistan, Kirgisistan, Ukraine), Vermittlung (Jordanien, Kosovo, Kasachstan) und die Nutzung von Fakten (Jordanien, Belarus, Kirgisistan, Ukraine). Im Kosovo verstärkte die 2010 geleistete Unterstützung die Kapazität des pädagogischen Instituts, das dann bei der Selbstbewertung im Rahmen des Turin-Prozesses 2012 eine Schlüsselrolle spielte. In Belarus führte die Arbeit über Qualität und Indikatoren zur spezifischen Ermittlung der Erfordernisse für die Verbesserung von faktengestützten Prozessen und unterstützte die Planung einer zukünftigen EU-Maßnahme für die Berufsbildung in dem Land. In Kirgisistan führte sie zu einer proaktiven Beteiligung von Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung an der Umsetzung von Folgestudien für bessere Antizipation und Abstimmung von Qualifikationen; in Jordanien führte die Überwachung und Evaluierung der Beschäftigung und Berufsbildung von Frauen zur Ermittlung von institutionellen Mechanismen und zur Verbesserung von faktengestützten Prozessen sowie zu einer besseren Definition des politischen Netzes für spezifische Themenarbeit. In Tadschikistan erzielte das Schulentwicklungsprojekt durch Torinet ein höheres Niveau in der Diskussion, wobei den Teilnehmern die EU-Praxis präsentiert wurde, die auf der Ebene der Einrichtungen entstandene Fakten nutzt, um die Entscheidungsträger auf nationaler Ebene im Bereich Qualitätssicherung zu informieren.

2013 wurde die ETF-Politik zum Aufbau von Kapazitäten für die Entwicklung von Humankapital eingeführt. Die Politik verfolgt einen umfassenden und kumulativen Ansatz, der die Kompetenzen einzelner Personen und Netze, die Fähigkeiten von Institutionen der Interessengruppen sowie die Gesamtkapazitäten des Systems abschätzt und entwickelt. Die auf der EU-Rahmenstrategie aufbauende Politik wurde durch einen Interaktionsprozess der Reflexion insbesondere mit der Europäischen Kommission und Diskussionen auf der Konferenz über den Turin-Prozess im Mai 2013 sowie durch praktische Tätigkeiten im Rahmen regionaler Projekte wie GEMM und FRAME entwickelt, deren Schwerpunkt auf der Kapazität von Governance-Systemen liegt.

Zwei Foren für politische Führungskräfte lenkten die Aufmerksamkeit unter politischen Führungskräften auf die Rolle von Fakten und Kapazitätsbedarf von institutionellen Akteuren für die Verwirklichung eines Wandels in den Partnerländern. Im Mai trafen sich unmittelbar nach der Konferenz über den Turin-Prozess die Minister für Bildung und Arbeit der Länder Südosteuropas und der Türkei mit EU-Vertretern, um über die Ergebnisse, die 2013 im Rahmen des Turin-Prozesses erzielt wurden, zu diskutieren, sich über ihre Vision für die Humankapitalentwicklung auszutauschen und sich auf die Beteiligung am FRAME-Projekt vorzubereiten. In Marseille trafen sich am 6. Oktober politische Führungskräfte der Regierungen, Parlamente und Zivilgesellschaft der südlichen und östlichen Mittelmeerländer mit politischen Führungskräften der EU, darunter auch Pervenche Berès, Vorsitzende des Ausschusses für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten des Europäischen Parlaments, und Kommissarin Vassiliou, zum Erfahrungsaustausch über Umsetzung von Qualität, aktiven Arbeitsmarktmaßnahmen und guter Governance.

Neben der Pilot-Torinet-Initiative mit dem Ziel des Aufbaus von Kapazitäten zur Verbesserung zukünftiger Runden des Turin-Prozesses haben weitere Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten in den Ländern beigetragen.

2013 verbesserte die ETF die Identifizierung der beiden technischen Kapazitätserfordernisse in spezifischen Themenbereichen durch technische Instrumente, Leitfäden und Berichte. Gleichzeitig identifizierte die ETF mehrere Prozesse in verschiedenen Themenbereichen, die nützlich für die Verstärkung der Governance von Berufsbildungssystemen sein werden. Konkret handelt es sich dabei um:

- ein Instrument des **Lernens am Arbeitsplatz**, um politischen Entscheidungsträgern und Praktikern bei der Weiterentwicklung von Lernen am Arbeitsplatz und praktischer Ausbildung in Schulen zu helfen;
- ein Instrumentarium mit Handbuch, Literaturhinweisen zu Nutzen und Hindernissen für Lernen am Arbeitsplatz, Fragebögen und einer Sammlung politischer Verfahren und Beispiele;
- ein ETF-Positionspapier und eine politische Kurzanalyse, die 2014 abgeschlossen wird.

Über das Handbuch wurde in einem im September 2013 organisierten internationalen Expertengremium über Verbesserungsmöglichkeiten des Zugangs zu und der Qualität von Lernen am Arbeitsplatz, einschließlich Ausbildungen, diskutiert. In dem Gremium waren Sozialpartner und politische Entscheidungsträger aus Albanien, Ägypten, Georgien, Jordanien, Kasachstan, dem Kosovo, Marokko und der Ukraine sowie Experten der ETF und der EU, die Europäische Kommission (GD Bildung und Kultur, GD Beschäftigung, Soziales und Integration), Cedefop und internationale Organisationen (ILO, Europäischer Verband des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME)) vertreten.

Die ETF erweiterte ihr Netz an bewährten Verfahren mit der Identifizierung von acht weiteren Beispielen für bewährte Verfahren in Partnerländern (Albanien, Belarus, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Israel, Palästina und Türkei) und Mitgliedstaaten (Griechenland, Irland, Niederlande, Österreich, Spanien, Vereinigtes Königreich), die im Juni 2013 zum Peer-Review-Verfahren in Turin zusammenkamen. Eine weitere Verbreitung bewährter Verfahren wird 2014 fortgesetzt.

Im Bereich Qualität stellte die ETF mehrere Arbeiten über Berufsbildungsqualitätssicherung und -management als Hintergrundinformationen für die weitere Arbeit zusammen und lieferte Expertenbeiträge zu den Diskussionen über Berufsbildungsqualitätssicherung in Belarus, Bosnien und Herzegowina, Palästina und Tadschikistan sowie bei der Umsetzung des GEMM-Projekts in der Mittelmeerregion und des Forums für politische Führungskräfte für die Mittelmeerländer.

Neue methodische Instrumente für die Arbeit in den Partnerländern wurden erarbeitet. Genauer gesagt gehören dazu zwei methodische Leitfäden über (i) die Prognose zur Entwicklung von Visionen über zukünftige Qualifikationen und (ii) die Überprüfung institutioneller Vereinbarungen mit Schwerpunkt auf dem Bereich der Entwicklung von Humanressourcen für das FRAME-Projekt in den Ländern Südosteuropas und in der Türkei.

Betrachtet man die für den Aufbau von Kapazitäten in Partnerländern genutzten Prozesse, stammen zwei Schwerpunkte für 2013 aus dem Entwicklungsprozess für Visionen und der Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen vielen Akteuren und auf vielen Ebenen sowie aus der Einrichtung und Unterstützung von Länder- und Themennetzen. In Südosteuropa und der Türkei unterstützte FRAME die partizipatorische Teilhabe und die Fähigkeit von Interessengruppen zur faktengestützten Politikgestaltung für einen Prozess mit verschiedenen Akteuren, der zum Aufbau von Visionen für die Qualifikationsentwicklung führt. Zu dem 2013 entwickelten Paket von Methodiken gehören die beiden zuvor erwähnten Leitfäden sowie ein Überwachungssystem, das auf einer Reihe von qualitativen und quantitativen Indikatoren basiert, im Einklang mit den nationalen und regionalen strategischen Zielen

(SEE 2020) und den Zielen für EU 2020, womit die politischen Entscheidungsträger ein Instrument zur Bewertung der Fortschritte hinsichtlich der nationalen Ziele erhalten.

Ein weiteres wichtiges Instrument für politisches Lernen und politischen Dialog, das 2013 genutzt wurde, waren die Foren für politische Führungskräfte, bei denen sich Minister und stellvertretende Minister aus der Region mit politischen Führungskräften der EU-Organen und Mitgliedstaaten trafen. Am 8. Mai 2013 organisierte die ETF eine Veranstaltung des Forums für politische Führungskräfte in Turin, an dem politische Führungskräfte aus den Ministerien für Bildung und Arbeit Albaniens, Bosnien und Herzegowinas, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, des Kosovo, Kroatiens, Montenegros, Serbiens und der Türkei teilnahmen, um über die Bedeutung von langfristigen Visionen und von vorausschauender Governance auf verschiedenen Ebenen für wirksame öffentliche Entscheidungsprozesse zur Entwicklung der Humanressourcen zu diskutieren. Darauf folgte eine Sitzung des Forums für politische Führungskräfte am 9. und 10. Oktober in Salzburg, um den Dialog über die Entwicklung einer Vision für Qualifikationen für 2020 aufrechtzuerhalten.

Das ETF-Regionalprojekt „Soziale Eingliederung durch allgemeine und berufliche Bildung“ ist eine Plattform für die regionale Vernetzung und eine zuverlässige Referenz für die thematische Arbeit an sozialer Eingliederung in der Region. Die abschließende Veranstaltung in Tel Aviv vom 11. bis 13. November bot neue Diskussionsmöglichkeiten und brachte neue Fakten über die Rolle der Berufsbildung für die Förderung sozialer Integration ans Licht.

Die in den meisten Ländern erfolgende Erarbeitung und Umsetzung von nationalen Qualifikationsrahmen erforderte von der ETF technische Unterstützungsleistung, um die Kenntnisse und Kompetenzen der in diesem Bereich tätigen Sachverständigen 2013 durch wichtige Maßnahmen zu verbessern, die in Serbien, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, dem Kosovo und der Türkei durchgeführt wurden.

In der Region der **südlichen und östlichen Mittelmeerländer** lag der Schwerpunkt des Aufbau von Kapazitäten auf der Verwendung von Instrumenten, um die Transparenz und Vergleichbarkeit von Qualifikationen auf sektoraler Ebene (Baugewerbe und Tourismus) auf der Grundlage der Grundsätze und Instrumente des Europäischen Qualifikationsrahmens zu unterstützen. Auch Ägypten, Jordanien, Marokko und Tunesien beteiligten sich daran. Das Programm zum Aufbau von Kapazitäten umfasste auch die Unterstützung nationaler Teams von Fachleuten, die sich aus Vertretern der Sektoren, Vertretern von Ministerien und Qualifikationsagenturen zusammensetzten, regionale Workshops und Peer-Learning mit EU-Mitgliedstaaten. Eine bedeutende Errungenschaft war die Einrichtung des strategischen Ausschusses Europa-Mittelmeer, der die institutionelle Positionierung des Kooperationsprozesses gewährleisten und die zweite Phase des Projekts steuern wird, die 2014 beginnt.

Die ETF bildete und ermöglichte ein Netzwerk regionaler Interessengruppen von Tanger – Tétouan, zu dem auch Ausbildungsträger gehören. Thema war Projekt- und Prozessmanagement zur Unterstützung der Nutzung von Fachwissen in Bezug auf den nationalen Qualifikationsrahmen. In Tunesien insgesamt wurden spezifische Maßnahmen für die Unterstützung der regionalen Governance durchgeführt, indem verschiedene Interessengruppen (Schulbehörden, regionales Gouvernorat und Beobachtungsstellennetzwerk) in die gemeinsame Politik einbezogen wurden. Im Libanon stand Fachwissen im Mittelpunkt der Unterstützung, die sich auf unternehmerisches Lernen und die Einführung von Unternehmertum als zentraler Kompetenz im System der allgemeinen und beruflichen Bildung (durch ein von der italienischen Regierung mitfinanziertes Projekt) konzentrierte. Dafür gab es auch Unterstützung der ILO und der UNESCO, mit denen die ETF besondere Lehrgänge für Direktoren und Ausbilder in 20 Pilotschulen veranstaltete. Dies führte dazu, dass die ausgewählten Schulen im Lehrplan Ansätze des unternehmerischen Lernens übernahmen und einsetzten. In Palästina unterstützte das ETF die Debatte, die zur Einrichtung eines Lehrerausbildungssystems durch die

Institutionalisierung eines Lehrerausbildungskurses an der Fachschule und zu einer Vereinbarung für die nationale Anerkennung des Kurses führte.

Die ETF unterstützte die kompetenzbezogene Dimension von Mobilität und Migration in der Mobilitätspartnerschaft zwischen der EU und den **osteuropäischen Partnerländern** durch den Aufbau von Fachkapazitäten auf regionaler Ebene mit Schwerpunkt auf den sektorbezogenen Qualifikationsräten und der Validierung nicht formalen und informellen Lernens. Die Maßnahmen führten zur Entwicklung und zu politischen Entscheidungen für die Einrichtung solcher Räte in Aserbaidschan, Belarus und Georgien, während bestehende Sektorräte in der Republik Moldau Unterstützung erhielten, um ihr Mandat vom ursprünglichen Schwerpunkt der berufsbezogenen Standards auf Arbeitsmarktanalysen auszudehnen. Für die Kompetenzanalyse wurde eine Methodik für den Landwirtschaftsqualifikationsrat entwickelt, die für eine ähnliche Analyse in der Baubranche 2014 verwendet wird. In Russland schärfte eine Studie der Gewerkschaftsorganisation das Bewusstsein für die stärkere Rolle der Gewerkschaften in sektorbezogenen Qualifikationsräten. Es wurde ein Positionspapier über sektorbezogene Qualifikationsräte entwickelt, in das die internationale Erfahrung als Anregung in die Diskussionen auf Landesebene insbesondere in Osteuropa einfluss.

Die Berufsbildungsreform in der Region wurde 2013 mit starker Ausrichtung auf die Erarbeitung nationaler Qualifikationsrahmen fortgesetzt. Von der ETF wurde dieser Prozess durch politische Beratung und den Aufbau von Kapazitäten für die Gestaltung der Gesamtrahmen mit der Einrichtung (des Konzepts) von sektorbezogenen Qualifikationsräten und der Erprobung der Validierung nicht formalen und informellen Lernens unterstützt. Im Rahmen der Plattformen 2 und 4 der Östlichen Partnerschaft ermöglichte die ETF auch auf regionaler Ebene den politischen Dialog und das Erlernen politischen Handelns in den Bereichen Abstimmung von Kompetenzen und unternehmerisches Lernen.

Die Validierung nicht formalen und informellen Lernens bei Chefköchen in Armenien und der Ukraine wurde in zwei Pilotprojekten getestet. Die Bewertungs- und Validierungsmethoden werden weiter verfeinert, damit ihre Einsatzmöglichkeit für alle Sektoren gewährleistet werden kann. In Georgien wurde das Konzept der Validierung für weitere politische Entscheidungen weiterentwickelt.

In Aserbaidschan, der Republik Moldau und der Ukraine wurden Kapazitäten zur Erarbeitung nationaler Qualifikationsrahmen durch Diskussionen mehrerer Interessengruppen entwickelt, deren Schwerpunkt Umsetzungsmechanismen für entworfene oder angenommene NQR-Rechtsvorschriften in Aserbaidschan und der Ukraine waren. Hauptziel in der Republik Moldau war die Erarbeitung eines NQR-Konzepts als Grundlage für den Entwurf von Rechtsvorschriften. In Russland und der Ukraine wurden Interessengruppen über Methoden zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung von Kompetenzen informiert. In Armenien und Georgien lernten Interessengruppen verschiedene Ansätze und Methoden für die Berufsberatung kennen. In Armenien wurde ein Modul für Berufsberatungsspezialisten in Schulen entwickelt. In Russland und Georgien wurden Debatten der Interessengruppen zur Stärkung der Rolle der Sozialpartner im sozialen Dialog ermöglicht.

In **Zentralasien** wurde auf regionaler Ebene die Kapazität zur Gestaltung und Umsetzung von Reformen durch die Fertigstellung des Handbuchs für Lehrerausbildung über Schulentwicklung unterstützt. Die Module zu Lehrerausbildung und Qualitätssicherung wurden in Pilotschulen in Kasachstan, Kirgisistan und Tadschikistan erprobt, und mehr als 60 Teilnehmer wurden ausgebildet. Diese beiden Module und ein drittes zu Schulmanagement wurden in Usbekistan umgesetzt. In den drei Ländern wurden Nutzergemeinschaften aufgebaut, in denen Berufsschuldirektoren und -beschäftigten die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch über ausgewählte Themen und über andere Probleme der täglichen Praxis gegeben wird. Parallel dazu trafen sich politische Entscheidungsträger eines Netzwerks und diskutierten über politische Strategien und Verfahren der Qualitätssicherung. Es wurde über die Rolle von Schulselbstbewertungen und darüber diskutiert, wie daraus als Hilfsmittel für Ministerien zur Überwachung der Schulleistung Nutzen gezogen werden kann. Der Aufbau von Kapazitäten in der Schulentwicklung führte zu Verbesserungen in den Pilotschulen. Beleg dafür waren

die höheren Besuchsquoten und Möglichkeiten für Praktika für die Schüler, die Einbeziehung von und Partnerschaften mit dem Privatsektor, eine bessere interne Kommunikation sowie die Zufriedenheit der Schüler und Gemeinschaften. In Tadschikistan wurden Maßnahmen sowie eine Bewertung der vom Projekt seit 2009 entwickelten Kapazität mithilfe der Methode EU RAC (Rapid Assessment of Capacity – schnelle Kapazitätsbewertung) durchgeführt.

Kirgisische Interessengruppen arbeiteten mit einer Methode für die Folgestudie, die in fünf berufsbildenden Schulen erprobt wurde, und untersuchten den Nutzen der Ergebnisse. Sie lernten auch aus Verfahren in Estland. Zwei Mitglieder des kirgisischen sektorbezogenen Qualifikationsrats nahmen an Regionalveranstaltungen über sektorbezogene Qualifikationsräte in Osteuropa teil. Im November 2013 berichteten sie den Mitgliedern der sieben bestehenden Sektorräte, der Berufsbildungsagentur und dem methodologischen Zentrum über ihre Erkenntnisse. Auf der Veranstaltung wurden die vorhandenen Kapazitäten und die Bereitschaft der Sektorräte untersucht sowie konzeptionelle Beiträge zu möglichen Ratsaufgaben und Organisationsfragen geleistet. Nach der Veranstaltung bekundete die Asiatische Entwicklungsbank Interesse an einer Zusammenarbeit mit der ETF in diesem Bereich für ihr Projekt VET II. Die Berufsbildungsagentur und das methodologische Zentrum suchten nach Wegen, um die Weiterbildungsprogramme für Lehrkräfte durch zwei von der ETF organisierte Workshops bedarfsorientierter zu machen. In den Empfehlungen und der Nachbereitung der Studie zum Übergang in Tadschikistan wurde stärkere Unterstützung für die Qualitätssicherung vorgeschlagen. Die Ergebnisse von einem Peer-Learning-Besuch in Montenegro wurden lokalen Interessengruppen mitgeteilt. Nun untersucht das Ministerium ein System zur Selbstbewertung, das eingeführt werden kann, und die Qualitätssicherungsmechanismen, die in gebührengestützter Berufsbildung eingesetzt werden könnten. In Usbekistan wurden Optionen für die Verbesserung von Bildung und Geschäftsbeziehungen diskutiert. Der Workshop wurde mit dem British Council organisiert. In Turkmenistan diskutierten Direktoren der berufsbildenden Schulen eines Pilotprojekts der EU über das erste Modul zum Schulmanagement, das im Kontext des Schulentwicklungsprojekts entstanden ist.

Ergebnis 3: Die Partnerländer haben ihre Arbeitsmarktanalysen verbessert und ihre Berufsbildungssysteme überarbeitet, um für mehr Relevanz und eine bessere Qualität der Berufsbildung zu sorgen.

Methoden, Instrumente und nationale/regionale Arbeitsmarktanalysen, die von der ETF im Bereich Beschäftigung durchgeführt wurden, bieten zielgerichtete politische Beratung für Partnerländer und helfen beim Aufbau der Kapazität von nationalen Interessengruppen für (i) die Verbesserung der Nutzung von Daten, um bessere nationale politische Strategien für Berufsbildung und Beschäftigung zu formulieren, und (ii) die Verbesserung der Umsetzung von nationalen politischen Strategien.

Um die Länder bei der besseren Abstimmung der Kompetenzen für die Bedürfnisse des Arbeitsmarkt zu unterstützen, arbeitete die ETF zusammen mit der ILO und Cedefop an der Entwicklung von vier Leitfäden mit Schwerpunkt auf der Abstimmung und frühzeitigen Erkennung von Kompetenzbedarf sowie Vorgehensweisen und Instrumenten, um auf quantitative, qualitative und institutionelle Aspekte der Abstimmung von Kompetenzen reagieren zu können. Die folgenden Themen stehen im Mittelpunkt der Leitfäden: (i) sektorale Ansätze bei der frühzeitigen Erkennung von Qualifikationsnachfrage; (ii) Prognose und Vorausschau; (iii) Rolle der Arbeitsvermittlungsdienste bei der Abstimmung und frühzeitigen Erkennung sowie (iv) die Nutzung von Informationen des Arbeitsmarkts zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung von Kompetenzen. Alle Leitfäden wurden in einem Validierungsworkshop mit Sachverständigen der EU, aus Partnerländern, Asien, Afrika und Südamerika eingehend überprüft, der gemeinsam mit Cedefop und der ILO im Juli organisiert wurde. Die Fertigstellung der Leitfäden, insbesondere des Leitfadens über die Nutzung von Daten des Arbeitsmarkts, wird 2014 erfolgen, um so die Besonderheiten und Bedürfnisse von Entwicklungs- und Übergangsländern in vollem Umfang zu berücksichtigen. Auch zwei neue Leitfäden wurden herausgegeben, der eine für Folgestudien und Umfragen zu den Reaktionen der Schüler unter der Leitung der ETF (Praxisleitfaden über Folgestudien)

und der zweite über Unternehmensumfragen unter der Leitung der ILO (Praxisleitfaden über die Einführung von Kompetenzumfragen). Das gesammelte Material unterstützte die Maßnahmen der ETF in den Ländern und Regionen, wie etwa die Konferenz über die Anpassung von Qualifikationen an Arbeitsplätze, die gemeinsam von der Europäischen Kommission und der ETF im Rahmen der Initiative Östliche Partnerschaft veranstaltet wurde, die im Oktober auf Bedürfnisse und Erwartungen der Länderentwicklung einging.

Die ETF untersuchte die kompetenzbezogene Dimension von Migration und verbreitete die Ergebnisse ihrer Arbeit im Rahmen des Projekts über Migration und Kompetenzen zur Unterstützung von Maßnahmen in den Partnerländern. Von der ETF wurde ein vergleichender Bericht über Migration und Kompetenzen auf Grundlage der Analysen der Ergebnisse aus den drei Länderumfragen der ETF in Armenien, Georgien und Marokko veröffentlicht, und die Datensätze der Umfrage wurden zum Herunterladen von der ETF-Website verfügbar gemacht. Die ETF begann ferner eine Studie mit dem Ziel des Aufbaus eines Inventars von politischen Maßnahmen zur Unterstützung von Migranten und Rückkehrern und zur Gewinnung von Erkenntnissen aus internationalen Erfahrungen sowie aus Erfahrungen von ETF-Partnerländern (wobei solche mit Mobilitätspartnerschaften Vorrang genießen). Die Studie wurde gemeinsam mit dem Zentrum für Migrationspolitik des Europäischen Hochschulinstituts durchgeführt. Sie soll die Wissensgrundlage erweitern, auf der die ETF über Qualifikationsprobleme für das Migrationsmanagement politisch berät.

In den politischen Gestaltungsprozess für die Berufsbildung in Südosteuropa und der Türkei flossen mehrere Studien und Analysebeiträge ein. Im Rahmen des regionalen Projekts „Soziale Eingliederung durch allgemeine und berufliche Bildung“ untersuchten Forschungsteams in allen Ländern Südosteuropas, der Türkei und Israel die Auswirkungen von Berufsbildung auf die soziale Eingliederung und den sozialen Zusammenhalt. Neun Länderberichte und ein länderübergreifender Bericht wurden erstellt. Sie enthielten Empfehlungen über die Rolle, die berufsbildenden Schulen für die Förderung von inklusiveren Gesellschaften spielen können. Die Erkenntnisse und länderübergreifenden Empfehlungen bieten neue Fakten und Anregungen für politische Entscheidungsträger zur Ausarbeitung politischer Strategien, damit Berufsbildungssysteme bessere Beiträge zur Förderung von Fähigkeiten, Sozialisierung, bürgerlichen Werten und sozialer Eingliederung leisten können.

Die Entwicklung von Sektorstrategien in der Region wurde durch die ETF erleichtert. Die ETF half bei der Ausarbeitung der Sektorstrategie für Beschäftigung und Soziales 2014-2020 im Kosovo und wurde gebeten, die Ausarbeitung eines Aktionsplans zu ihrer Umsetzung zu unterstützen. In der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien unterstützte die ETF die Entwicklung einer Berufsbildungsstrategie (ergänzt durch einen Aktions- und Haushaltsplan) und einer Strategie für unternehmerisches Lernen und ihren Aktionsplan. In Albanien führte die ETF eine Machbarkeitsstudie für die Einrichtung von 3 bis 4 multifunktionalen Berufsbildungszentren durch. In diesem Zuge wurde die ETF von den nationalen Behörden gebeten, (zusammen mit der GIZ und lokalen Sachverständigen) eine Grundlagenstudie für berufsbildende Schulen in 54 Berufsbildungseinrichtungen im gesamten Land vorzunehmen, deren Ergebnisse in die Optimierung eines Berufsbildungsanbieternetztes als Teil der im Land stattfindenden Systemreform einfließen werden.

Im Oktober beteiligte sich die ETF an der Konferenz über die EU-Strategie für den Donauraum mit einer Grundsatzrede über die Bedeutung der Entwicklung der Humanressourcen für die Strategie für den Donauraum. Die ETF wurde gebeten, weiter zur Arbeit an „grünen Kompetenzen“ beizutragen. Sie nahm auch an der Sitzung der Lenkungsgruppe für den vorrangigen Bereich 9 „Menschen und Fertigkeiten“ teil. Es wurde vereinbart, dass die ETF die nächste Sitzung der Lenkungsgruppe für den vorrangigen Bereich 9 „Menschen und Fertigkeiten“ im Mai 2014 in Turin ausrichten wird.

In den südlichen und östlichen Mittelmeerländer wurden Länderüberblicke über die Beschäftigungsfähigkeit und eine regionale Überprüfung der Beschäftigungsfähigkeit mit Schwerpunkt auf aktiven Arbeitsmarktprogrammen erstellt, um die Verfügbarkeit von Fakten in den Partnerländern

auszubauen und zu verbessern und um nationale Politiken und Dienste der Europäischen Kommission zu informieren. Die für das Hocharangige Politikforum erstellte Analyse erleichterte den politischen Dialog und Möglichkeiten zum Erlernen politischen Handelns für die Arbeitsministerien.

In Marokko wurde die Verfügbarkeit von Arbeitsmarktinformationen durch den Beschäftigungsfähigkeitsbericht verstärkt und verbessert, mit den nationalen Behörden diskutiert und für die fortlaufende Ausarbeitung der nationalen Beschäftigungsstrategie genutzt.

In der Region Médenine in Tunesien wurde die Kapazität der lokalen Interessengruppen verbessert, um ihnen durch die Umsetzung des Regionalprojekts „Le capital humain au service du développement socio-économique régional de Médenine, Tunisie“ (Das Humankapital im Dienste der regionalen sozioökonomischen Entwicklung in Médenine, Tunesien) bei der Analyse des Arbeitsmarktbedarfs auf lokaler Ebene, insbesondere im Tourismusbereich, zu helfen.

Durch das FRAME-Projekt haben regionale Interessengruppen in Südosteuropa und der Türkei ihr Wissen und Verständnis für internationale Trends und Impulse verbessert, die den Bedarf an Kompetenzen beeinflussen, und dieses Wissen genutzt, um ihre gemeinsame Vision für Kompetenzen 2020 zu erarbeiten.

Durch die Umsetzung der Vorausschaukomponente des FRAME-Projekts wurden in den Ländern Südosteuropas und in der Türkei Netzwerke geschaffen, die Menschen aus unterschiedlichen Sektoren und Einrichtungen zusammenbrachten, die an der Gestaltung der Zukunft der Entwicklung der Humanressourcen (Bildung, Beschäftigung, Wirtschaft) beteiligt sind: Verschiedene Interessengruppen wurden zusammengebracht, um an ihren Visionen und Einschätzungen für die Zukunft mit dem Ziel zu arbeiten, ihnen dabei zu helfen, zusammen besser die Herausforderungen und Möglichkeiten verstehen zu können, mit denen sie konfrontiert werden, und die Strategien und die Ziele zu analysieren, die andere möglicherweise verfolgen. Die Vorausschau – ein relativ unbekanntes Instrument in der Region – wurde den Interessengruppen vorgestellt und es wurde begonnen, sie in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen und sie als Instrument zum Management von Wandel zu nutzen. Die Kapazität der nationalen Akteure wurde in der gesamten Region aufgebaut und die Entwicklung einer „Vorausschaulkultur“ half den Ländern bei der Ausarbeitung ihrer Visionen für Kompetenzen.

Durch die geleistete politische Beratung durchlief die Staatliche Arbeitsvermittlung des Kosovo einen Modernisierungsprozess, zu dem auch die Nutzung und gezielte Erstellung von aktiven Arbeitsmarktprogrammen gehörten.

In Osteuropa erarbeitete das aserbaidjanische Bildungsministerium einen Entwurf für eine neue Berufsbildungsstrategie unter Verwendung der Empfehlungen aus der Bewertung zu seinem staatlichen Programm für Berufsbildung 2007-2012, die von der ETF auf Ersuchen des Ministeriums durchgeführt wurde. Die Überprüfung der Berufsbildung in Georgien schuf die Grundlagen für das neue Berufsbildungs- und Beschäftigungsprojekt der EU, das die Stärkung der Rolle der Sozialpartner als wichtiges Ziel hat. Beiträge zur Konzeptentwicklung erhielten Belarus in den Bereichen Qualitätssicherung und sektorbezogene Qualifikationsräten, die Republik Moldau zum NQR, Georgien zur Validierung nicht formalen und informellen Lernens und Armenien zu Ausbildungsmaterial für die Berufsberatung. Für alle Länder wurde eine Bestandsaufnahme zu den NQR-Entwicklungen erstellt.

In **Zentralasien** wird in Kasachstan die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen mit der Sammlung von Daten über politische Strategien und Verfahren in drei kasachischen Regionen untersucht. 2014 werden die Ergebnisse mit nationalen Interessengruppen diskutiert. In Tadschikistan lieferte die Studie zum Übergang Empfehlungen für verbesserte Politikmaßnahmen.

Ergebnis 4: Die Planung im Bereich der Instrumente für die EU-Außenbeziehungen und gegebenenfalls die externe Dimension der Innenpolitik wurden von der ETF unterstützt.

Die EU wurde in Bezug auf unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten durch die aktive Beteiligung und Beiträge der mit Lernergebnissen befassten Untergruppe der Arbeitsgruppe Unternehmerisches Lernen der GD Bildung und Kultur unterstützt.

Die ETF bot weiterhin genau abgestimmte Unterstützung für die EU-Abkommen über Mobilitätspartnerschaften und Treffen zu Migration der Europäischen Kommission und der relevanten Partnerländer in Bezug auf die kompetenzbezogene Dimension von legaler Migration und ihrer Entwicklungsauswirkungen auf die Herkunftsländer. Auf Einladung der GD Inneres nahmen Sachverständige der ETF eine Bewertung der Migration aus Bildungs-, technischer Berufsbildungs- und Arbeitsmarktperspektive zur jordanischen Kapazität vor, mit legalen Einwanderungs- und Auswanderungsströmen zurechtzukommen, was im Rahmen der EU-Bewertungsmission zum Dialog über Migration, Mobilität und Sicherheit mit Jordanien vom 2. bis 5. Juli 2013 erfolgte. Die Erkenntnisse und Empfehlungen der ETF wurden von der GD Inneres im September 2013 den EU-Mitgliedstaaten vorgestellt.

Auf der Sitzung der beratenden Gruppe für den Europäischen Qualifikationsrahmen am 26. und 27. September unterstützte die ETF die GD Bildung und Kultur auf einer Sitzung mit der UNESCO über die Einführung von weltweiten Referenzniveaus für Qualifikationen durch die Übernahme der Leitung eines Diskussionsforums der Veranstaltung. Die ETF verfolgt regelmäßig die Tätigkeit der EQR-Beratergruppe, und bei der Sitzung im November stellte sie das ETF-Projekt „Qualifikationen für die Mittelmeerländer“ vor.

Die EU-Maßnahmen in Südosteuropa und der Türkei wurden mithilfe von Sachverständigen der ETF überwacht und vorbereitet. Die ETF leistete Beiträge für das Erweiterungspaket der Kommission für 2013 – die Erweiterungsstrategie und die wichtigsten Herausforderungen 2013-2014 sowie die jährlichen Fortschrittsberichte der Länder durch die Überprüfung von politischen Strategien zu Berufsbildung, Beschäftigung und sozialer Eingliederung. Die ETF bot weiterhin Sachverständigenmeinungen für die GD Erweiterung zur Umsetzung des gemeinsamen IPA-Mehrempfängerprojekts 2001 von EU und Europarat „Regionale Unterstützung für inklusive Bildung“ an und nahm an den Sitzungen des Lenkungsausschusses teil. Auch beim IPA-Mehrempfängerprojekt für die Entwicklung des privaten Sektors hat die ETF die GD Erweiterung weiterhin regelmäßig unterstützt. Die ETF setzte ferner ihre Mitwirkung an den Arbeiten des Investitionsausschusses für Südosteuropa (SEEIC) (auf der Grundlage der im November 2011 unterzeichneten Absichtserklärung und mit Unterstützung des Regionalen Kooperationsrats) zur Entwicklung der Strategie Südosteuropa 2020 fort. Die Strategie Südosteuropa 2020 soll den Rahmen für zukünftige regionale Zusammenarbeit bieten und als wichtiger Beitrag für die IPA-Mehrempfängerprogrammgestaltung dienen. Die ETF war aktiv an ihrer Ausarbeitung beteiligt.

Serbien und Montenegro entwickelten mit der Unterstützung des FRAME-Projekts eine Vision für die Kompetenzen 2020 mit spezifischen Prioritäten und Plänen. In den anderen Ländern werden die Visionspapiere gerade vorbereitet oder stehen vor der Validierung. Die GD Erweiterung ersuchte die ETF 2012, langfristige Leitbilder für die Entwicklung der Humanressourcen, Fahrpläne für ihre Umsetzung und spezifische Indikatoren für die Überwachung zu erarbeiten, um sie bei der Programmplanung für die IPA-Komponente II in den Beitrittsländern zu unterstützen. Das Ersuchen hatte die Entwicklung eines Projekts zur Folge, das in das ETF-Arbeitsprogramm 2013 aufgenommen wurde, das aus den Beiträgen für IPA-Mehrempfänger 2013 finanziert wurde. Das Gesamtziel ist die Unterstützung der Länder bei der Entwicklung von Kompetenzen ihrer Menschen für wirtschaftliche Entwicklung und sozialen Zusammenhalt in mittel- bis langfristiger Perspektive. Das Projekt zur Unterstützung umfassender Strategien für die Entwicklung von Humanressourcen in den Ländern der Erweiterungsregion (FRAME) begann 2013 und wird 2014 enden. Es baut auf vier Komponenten (Vorausschau, Überprüfung institutioneller Vereinbarungen, Überwachung und regionale Zusammenarbeit) auf. Die Komponente Vorausschau von FRAME wurde in Montenegro und Serbien im

ersten Halbjahr 2013 erprobt. Im zweiten Halbjahr 2013 wurde FRAME auf alle Beitrittsländer ausgeweitet.

Die ETF lieferte Beiträge zu den Länderstrategiepapieren (2014-20) (Beschäftigung, Bildung und Ausbildung und soziale Eingliederung) für alle Kandidaten- und potenziellen Kandidatenländer und zu dem Mehrländerstrategiepapier (2014-2020) im Rahmen der Vorbereitungen von IPA II.

Als allgemeiner Trend wurde 2013 in der Region der südlichen und östlichen Mittelmeerländer ein Anstieg bei der Unterstützung für die Konzeption und Durchführung von EU-Projekten und -Programmen verzeichnet. Die ETF unterstützte auch den EAD und die Europäische Kommission bei Verhandlungen über die Mobilitätspartnerschaft in Marokko und beim Dialog über Migration in Tunesien und Jordanien.

Die ETF leistete Beiträge für den regionalen politischen Dialog zu Themen im Zusammenhang mit Beschäftigungsfähigkeit, Geschlecht, Kompetenzen und Mobilität sowie Unterstützung für KMU durch eine Reihe wichtiger Analysen über Beschäftigungsfähigkeit und Kompetenzen für KMU, um die Partnerländer zu unterstützen. 2013 nahm der regionale politische Dialog mithilfe der ETF zwischen den südlichen und östlichen Mittelmeerländern und der Union für den Mittelmeerraum zu. Die ETF lieferte zwei wichtige politische Analysen:

- Bewertung der Umsetzung der Europa-Mittelmeer-Charta für Unternehmen/„Small Business Act“ für Europa in Zusammenarbeit mit der GD Unternehmen und Industrie (GD ENTR), der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und der Europäischen Investitionsbank. Die ETF bewertete Humankapitaldimensionen und entwarf die entsprechenden thematischen Kapitel. Erstmals enthält der Regionalbericht einen Hintergrundländerüberblick zu Libyen. Die Bewertung fließt direkt in die Vorbereitungen zur Ministertagung der Union für den Mittelmeerraum 2014 zur industriellen Europa-Mittelmeer-Zusammenarbeit ein, und die Ergebnisse werden richtungsweisend für die Organisation von regionen- und länderspezifischen Schulungsseminaren von 2014 bis 2016 sein.
- Im Bereich Beschäftigung überprüfte die ETF die Länderbeschäftigungsüberblicke und verfasste auf der Grundlage von Studien in fünf Ländern einen kurzen regionalen Bericht über aktive Arbeitsmarktmaßnahmen zur Förderung der Jugendbeschäftigung. Dieser Bericht wurde für ETF-Beiträge für das Gipfeltreffen EuroMed/EWSA und andere Konferenzen herangezogen. Die ETF nahm ferner an der ARLEM-Plenartagung teil, um über die vorläufigen Analysen zu Mehrebenen-Governance in der Berufsbildung zu berichten und die Regionalisierung der Berufsbildungspolitiken in Tunesien und Marokko zu unterstützen. Außerdem lieferte die ETF Beiträge für die ENP-Fortschrittsberichte.

2013 war das erste Jahr der Umsetzung des regionalen GEMM-Projekts, das von der Europäischen Union finanziert und von der ETF für die GD Entwicklung und Zusammenarbeit durchgeführt wurde. Im ersten Jahr kam es zu der Einrichtung von nationalen Koordinierungsausschüssen in allen Ländern mit Ausnahme Ägyptens und Algeriens, der Anpassung einer ETF-Methodik für eine Erfassung von Mehrebenen-Governance auf Länderebene, einem Entwurf zur Erfassung in allen Ländern (in Ägypten nur Fachliteraturrecherchen, in Israel mit Verzögerung aufgrund von Vertragsproblemen), der Identifizierung von Pilotprojekten in allen Ländern (mit Ausnahme Algeriens und Ägyptens) und der Festlegung der Bewertungsinstrumente für den Bedarf des Aufbaus von Kapazitäten.

Auf Länderebene unterstützte die ETF die Ausführung von EU-Maßnahmen in Ägypten, Jordanien, Marokko und Palästina. Einige der Anfragen der EU-Delegationen gingen im Verlauf des Jahres ein (nämlich zu Jordanien und Palästina) und zogen eine Umverteilung von Prioritäten für die Ressourcen mit der Verschiebung von einigen Maßnahmen auf Landesebene nach sich. Die ETF unterstützte

auch Verhandlungen zur Mobilitätspartnerschaft in Marokko und leistete Beiträge zum Dialog über Migrationspolitik in Jordanien in Form von regelmäßigen Beiträgen zu Sitzungen und Berichten.

In **Osteuropa** gab es mit Unterstützung der ETF durch die Plattformen 2 und 4 der Östlichen Partnerschaft auf regionaler Ebene Fortschritte beim politischen Dialog über die Abstimmung von Kompetenzen und unternehmerisches Lernen. Bei zwei Workshops in Lissabon und Batumi sowie einer Abschlusskonferenz in Brüssel tauschten wichtige Interessengruppen Erfahrungen über Methoden der Kompetenzanalyse und die Notwendigkeit des Aufbaus von Verbindungen zwischen den politischen Strategien für selbstständige Tätigkeit und Unternehmertum aus. Sie äußerten den Wunsch, sich weiterhin zu Verfahren der frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs auf regionaler Ebene auszutauschen, was durch die fortgesetzte Unterstützung von Plattform 2 möglich sein wird. Im Anschluss an die SBA-Bewertungsrunde im Jahr 2012 setzte sich eine Regionalkonferenz über unternehmerisches Lernen für den Übergang von einem unternehmerischen Lehrplan zu unternehmerischem Lernen als einer Hauptkomponente ein. Die Arbeitsprogramme für Plattform 2 und 4 für 2014-2017 beinhalten ETF-Maßnahmen zu Bewertungen des „Small Business Act“, unternehmerischem Lernen, Qualifikationen für Unternehmen, Unternehmertum von Frauen und jungen Menschen, Abstimmung von Kompetenzen, Arbeitsmigration und Nationalem Qualifikationsrahmen.

Die ETF bot Unterstützung für das sektorbezogene Hilfsprogramm (Sector Policy Support Programme, SPSP) in Armenien und Georgien, die Überwachung von EU-Projekten in Aserbaidschan, der Republik Moldau und der Ukraine sowie die Identifizierung von neuen Projekten in Belarus über Qualitätssicherung in der Berufsbildung und in Georgien für Berufsbildung und Beschäftigung. In einem vor Kurzem fertiggestellten Bericht der GD Entwicklung und Zusammenarbeit wurde der auf die ETF zurückzuführende Mehrwert bei EU-Investitionen in Armenien, Georgien und der Republik Moldau anerkannt. Außerdem leistete die ETF Beiträge für die ENP-Fortschrittsberichte. Die Erstellung von Überblicken zu Berufsbildung und Beschäftigung musste aufgrund einer Anhäufung von Maßnahmen Ende 2013 verschoben werden.

Für die EU-Mobilitätspartnerschaften mit Armenien, der Republik Moldau und Georgien lieferte die ETF regelmäßige Beiträge für Tagungen und Berichte und organisierte im November in Tbilissi ein politisches Austauschseminar über Kompetenzen für Migration unter litauischem EU-Ratsvorsitz.

In **Zentralasien** wurde weitere Unterstützung für die Bereitstellung von EU-Hilfen in Form von Beiträgen zur neuen EU-Programmplanung 2014-2020 geleistet. Allgemeine und berufliche Bildung ist eine Priorität in Kirgisistan, Tadschikistan und Turkmenistan, während die ETF von Usbekistan um die Vorbereitung einer Berufsbildungskomponente im Rahmen der Priorität der Entwicklung des ländlichen Raums gebeten wurde. In Turkmenistan beschäftigt sich die ETF weiter mit der Schließung der Lücke zwischen den alten EU-Projekten, die 2013 beendet wurden, und dem neuen Projekt, das spät im Jahr 2014 beginnen soll. Die ETF hat sich auf die Stärkung des Netzes von Pilot-Berufsschuldirektoren konzentriert und beim Austausch von Erfahrungen in Verbindung mit der Umsetzung neuer Lehrpläne geholfen. Der Europäischen Kommission wurden für bilaterale Ausschüsse und die Aktualisierung von Informationen Daten zur Verfügung gestellt.

Ergebnis 5: Relevante Informationen sowie Erfahrungen und empfehlenswerte Praxisbeispiele im Bereich der Humankapitalentwicklung wurden verbreitet und mit und unter den Partnerländern ausgetauscht.

Auch 2013 bildete die Zusammenarbeit mit Interessengruppen einen wesentlichen Bereich. Im Prozess der Vorbereitung der Mittelfristigen Perspektive des ETF für 2014-2017 und das Arbeitsprogramm 2014 hatte das ETF breit angelegte Konsultationen mit verschiedenen wichtigen Akteuren in Brüssel, unter anderem mit den Generaldirektionen Bildung und Kultur, Erweiterung, Entwicklung und Zusammenarbeit, Beschäftigung, Unternehmen und Industrie und Inneres sowie dem

Europäischen Auswärtigen Dienst, um die Ziele und Tätigkeiten mit den strategischen Orientierungen und Prioritäten der Europäischen Kommission und anderer wichtiger Akteure Europas abzustimmen.

Die ETF leistete regelmäßig Beiträge zu den Debatten und Berichten, die von Mitgliedern des Europäischen Parlaments oder von Ausschüssen vorbereitet wurden. Sie lieferte auch Fachwissen und relevante Daten über die Tätigkeiten, das Wissen und die Leistungen der ETF auf Anfrage. Der Vorsitz des Beschäftigungsausschusses leistete aktive Beiträge zu Tätigkeiten¹³, deren Grundlage die Bedeutung eines umfassenden politischen Dialogs zum Brückenschlag zwischen Regierung, Parlament und Zivilgesellschaft sowie größeres Potenzial für Wandel in den Systemen der allgemeinen und beruflichen Bildung war.

Die Zusammenarbeit mit anderen EU-Agenturen, insbesondere Cedefop und Eurofound, wurde durch den Austausch von Fachwissen, die Teilnahme an Veranstaltungen, die Organisation von Seminaren für den Wissensaustausch zwei Mal jährlich und die Förderung von Synergien und Komplementarität durch gemeinsame Jahresarbeitsprogramme intensiviert. Die Leistungen der Zusammenarbeit mit Cedefop sind im Anhang angegeben.

Im Rahmen des ETF-Projekts „Governance for Employability in the Mediterranean“ (GEMM – Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum) tauschten die ETF und Eurofound weitere Erfahrungen im Bereich der Governance von Berufsbildungssystemen und insbesondere über die Finanzierung von Berufsbildungssystemen und Sozialpartnerschaft aus. Außerdem tauschten die beiden Agenturen die Ergebnisse ihrer Arbeit zur Umstrukturierung von KMU (Eurofound), Unternehmertum, Migration und Lernen am Arbeitsplatz (ETF) aus.

Im Rahmen der Förderung von Governance auf verschiedenen Ebenen im Kontext der EU-Nachbarschaftspolitik festigte die ETF ihre Verbindungen zum Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss sowie zum Ausschuss der Regionen und seinen Plattformen ARLEM¹⁴ und CORLEAP¹⁵.

2013 arbeitete die ETF eng mit dem irischen und litauischen EU-Ratsvorsitz zusammen und stellte bei Veranstaltungen, die von den Vorsitzen organisiert wurden, Sachwissen bereit. Die Turin-Prozesskonferenz „*Moving Skills Forward*“ (Kompetenzen weiterentwickeln) am 8./9. Mai 2013 und die Veranstaltung „*People’s skills and global approach to migration and mobility (GAMM)*“ (Qualifikationen von Menschen und Gesamtansatz für Migration und Mobilität – GAMM) am 4./5. November 2013 in Tbilissi (Georgien) profitierten ebenfalls von der Präsenz von Vertretern des EU-Ratsvorsitzes.

Gemäß ihrem Mandat verbreitet die ETF Informationen und fördert die Vernetzung und den Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren zwischen der EU und den Partnerländern. Um diese Aufgabe zu erfüllen, versandte die ETF 2013 einen Fragebogen an Vorstandsmitglieder zur Ermittlung bewährter Verfahren, Beispiele und Erfahrungen, die gemeinsam mit Partnerländern genutzt werden könnten. Die Ziele der Maßnahme waren: i) Förderung der Möglichkeiten für Wissensaustausch, Aufbau von Kapazitäten und Peer-Learning sowie ii) Förderung koordinierter Maßnahmen von ETF-Tätigkeiten mit Mitgliedstaaten in den Partnerländern. Die erteilten Informationen wurden genutzt, um

¹³ ETF-Forum für politische Führungskräfte über öffentliche Verwaltung von allgemeiner Bildung, beruflicher Bildung und Beschäftigungspolitik in den arabischen Staaten des südlichen und östlichen Mittelmeers – die Kultur des Wandels, Marseille, 6. Oktober 2013 und Turin-Prozesskonferenz „*Moving Skills Forward*“ (Kompetenzen weiterentwickeln), 8./9. Mai 2013.

¹⁴ Euro-Mediterranean Regional and Local Assembly (ARLEM – Versammlung der regionalen und lokalen Gebietskörperschaften Europa-Mittelmeer)

¹⁵ Conference of Regional and Local Authorities for the Eastern Partnership (CORLEAP – Konferenz der regionalen und lokalen Gebietskörperschaften der Östlichen Partnerschaft)

verschiedene von der ETF entwickelte Maßnahmen und Aktivitäten auf der Ebene der Partnerländer und Regionen vorzubereiten.

In diesem Zusammenhang organisierten die ETF und das GIZ¹⁶ mit Unterstützung des BMZ¹⁷ am 23. Oktober einen gemeinsamen Workshop in Turin, auf dem über die Zusammenarbeit diskutiert wurde und drei Pilotfälle im Mittelpunkt standen: Kosovo, Palästina und Tunesien. Die beiden Institutionen verstärken ihre Zusammenarbeit weiter.

Um den wachsenden Besorgnissen darüber Rechnung zu tragen, wie politische Entscheidungsträger und die Gemeinschaften im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung wirksamer auf die Herausforderungen von Wachstum und Beschäftigung reagieren können, organisierten die ETF und das British Council gemeinsam zwei Veranstaltungen zur Thematik des unternehmerischen Lernens: die gemeinsame politische Veranstaltung zu unternehmerischem Lernen „Enterprise, Entrepreneurship and Employability“ (Unternehmen, Unternehmertum und Beschäftigungsfähigkeit) am 19. November 2013 in Taschkent (Usbekistan) und die gemeinsame regionenübergreifende politische Veranstaltung „Enterprise and Entrepreneurship“ (Unternehmen und Unternehmertum) vom 18.-22. November 2013. In beiden Seminaren wurden die Ansätze der EU-Mitgliedstaaten bei der Entwicklung von Unternehmertum im Bildungssystem und der von Unternehmen geleistete Beitrag zu wirtschaftlichem Aufschwung, nachhaltigem Wachstum und Arbeitsplätzen betrachtet. Darüber hinaus wurden bei Veranstaltungen des British Council über die Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen am 16. Juni 2013 und über die Beschäftigung von jungen Menschen in Nordafrika am 15./16. Oktober 2013 Präsentationen für die Dienststellen der Kommission gehalten.

Zwei Peer-Learning-Sitzungen wurden gemeinsam mit dem österreichischen Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur für palästinensische Interessengruppen in Wien vom 10. bis 13. Dezember 2013 und mit der GIZ für Sachverständige für Erwachsenenbildung aus Bosnien und Herzegowina vom 18. bis 21. Juni 2013 organisiert.

Intensive Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und Entwicklungsbanken auf der Ebene der Länder und Regionen sowie zu Themenbereichen wurde im Verlauf des Jahres geleistet.

Die ETF investierte weiterhin in Maßnahmen der interinstitutionellen Arbeitsgruppe für Berufsbildung und nahm an der Tagung am 20. September 2013 in Paris teil, auf der Ergebnisse und Fortschritte der in Untergruppen durchgeführten Maßnahmen zu Indikatoren und ökologischen Kompetenzen diskutiert wurden. Die Teilnehmer hatten außerdem ein Sondierungsgespräch über die Rolle der technischen Berufsbildung nach der Agenda 2015. Im Rahmen der interinstitutionellen Arbeitsgruppe leistete die ETF Zuarbeit zu den unter der G20-Arbeitsgruppe zum Thema entwickelten Indikatoren für Humankapitalentwicklung auf Grundlage der Sachkenntnisse in den Ländern mit niedrigem Einkommen aus dem ETF-Portfolio.

Um die Arbeiten zu koordinieren und Synergien zu gewährleisten, traf die ETF Vertreter der Entwicklungsagenturen der Mitgliedstaaten und internationaler Agenturen, die in der südlichen Mittelmeerregion im Bereich Humankapitalentwicklung aktiv sind. Das erste Treffen fand vom 12. bis 13. Februar 2013 statt und hatte das Ziel, aus dem ansteigenden Interesse der Geber an den Qualifikationen in der Region Nutzen zu ziehen. Die Veranstaltung erfasste den Bereich, Umfang und Schwerpunkt der Investitionen von Gebern in die Berufsbildung anhand des Analyserahmens des Turin-Prozesses und des Shanghai-Konsenses. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand insbesondere die Förderung der Zusammenarbeit in den Bereichen Beschäftigungsfähigkeit, Governance und Beteiligung von jungen Menschen durch ein besseres allgemeines Verständnis der Prioritäten und Maßnahmen der

¹⁶ GIZ ist die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH.

¹⁷ BMZ ist das deutsche Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

politischen Strategie, für die sich die Geber einsetzen. Auf dem Treffen bot sich auch die Möglichkeit zur Ermittlung weiterer Initiativen zur Zusammenarbeit der Geber auf der Ebene von Themen und Ländern, was größere Kohärenz bei den Gebermaßnahmen erbringen und die Partnerländer im Prozess stärken würde. Das zweite Treffen fand am 21./22. Oktober statt und konzentrierte sich auf die Einbeziehung des Privatsektors in die technische Berufsbildung. Es besteht eine weithin gemeinsame Vision unter den Gebern hinsichtlich der Bedeutung, die die Einbindung des Privatsektors in die technische Berufsbildung hat. In mehreren Projekten wurden Instrumente entwickelt, die dem Kontext angeglichen werden können. Es besteht allerdings die Notwendigkeit eines abgestimmten Vorgehens, damit von Pilotprojekten nachhaltige Systemauswirkungen ausgehen können. Die Teilnehmer sind sich einig darüber, sich weiter in dieser Form zu treffen und so Gelegenheit zum Austausch von Erfahrung und Wissen zu haben.

ETF, EBWE und EIB erarbeiteten weiter gemeinsam Aspekte des unternehmerischen Lernens. Die Zusammenarbeit mit dem Europarat, dem Regionalen Kooperationsrat für Südosteuropa, der Union für den Mittelmeerraum, SEECEL, der Europäischen Bildungsreforminitiative Südosteuropa (ERISEE) und anderen Einrichtungen wie der European Group for Public Administration (Europäische Gruppe für die öffentliche Verwaltung – EGPA), dem Anna-Lindh-Forum und dem Network for Policy Research, Review and Advice on Education and Training (Netzwerk für Politikforschung, Überprüfung und Beratung zur allgemeinen und beruflichen Bildung – NORRAG) wurde durch den Austausch von Fachwissen und Erfahrungen im Bereich der Humankapitalentwicklung gefördert. Eine ausführliche Übersicht befindet sich im Anhang.

Die Erfahrungen der Mitgliedstaaten und internationalen Erfahrungen über Lernen am Arbeitsplatz werden durch die ETF-Veröffentlichung „Work-based learning – option or must for VET systems?“ (Lernen am Arbeitsplatz – Wahl oder Pflicht für Berufsbildungssysteme?) in den Partnerländern verbreitet. Mit der Zusammenstellung wurde 2013 begonnen, das Dokument wird 2014 fertiggestellt.

Die ETF erweiterte ihr Netz von bewährten Verfahren mit der Ermittlung von acht weiteren Beispielen für bewährte Verfahren in Partnerländern (Albanien, Belarus, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Israel, Palästina und Türkei) und Mitgliedstaaten (Griechenland, Irland, Niederlande, Österreich, Spanien, Vereinigtes Königreich), die im Juni 2013 zum Peer-Review-Verfahren in Turin zusammenkamen. Eine weitere Verbreitung bewährter Verfahren wird 2014 fortgesetzt.

Wissensaustausch zu Entwicklungen in den Qualifikationsrahmen in den Partnerländern der ETF, EU-Mitgliedstaaten und international wurden durch die Qualifikationsplattform erreicht, die etwa 600 Teilnehmer hat. Sie liegt in englischer und russischer Sprache vor.

Die ETF nahm an den Arbeitsgruppen und dem Lenkungsausschuss der „European quality assurance in vocational education and training“ (Europäischen Qualitätssicherung in der Berufsbildung – EQUAVET), dem gemeinsamen Cedefop-EQAVET-Seminar über Qualitätssicherung in der Berufsbildung und höheren Bildung und der Konferenz des Europäischen Gewerkschaftsbunds (EGB) teil, in deren Mittelpunkt die Qualitätsrahmen für Lehrstellen und Lernen am Arbeitsplatz standen, um dabei zu helfen, die Berufsbildung attraktiver zu machen.

In Südosteuropa und der Türkei zählen zu den Leistungen des Regionalprojekts der ETF „Soziale Eingliederung durch allgemeine und berufliche Bildung“ neun Länderberichte und ein länderübergreifender Bericht. Sie wurden auf der Website der ETF veröffentlicht. Darüber hinaus wurden die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen der Berichte im regionalen Netzwerk des Projekts sowie zwischen dem Netz und den Dienststellen der Europäischen Kommission (Delegationen der Europäischen Kommission, GD Erweiterung, GD Bildung und Kultur, GD Beschäftigung) diskutiert und verbreitet. Zur Erleichterung der Aufnahme von Kroatien in Cedefop zum 1. Juli 2013 und auf der Grundlage des Cedefop-ETF-Arbeitsprogramms 2013 bereitete und legte die ETF ein Länderressourcendossier über die Berufsbildung in Kroatien vor. Die ETF nahm auch an einem

Seminar zu Wissensaustausch im April in Saloniki teil. Auf Länderebene nutzte die ETF weiter gemeinsam Informationen und arbeitete mit Gebergemeinschaften in allen Ländern Südosteuropas und der Türkei zusammen.

In der südlichen und östlichen Mittelmeerregion wurden die Erkenntnisse aus dem unternehmerischen Berufsbildungsprojekt im Libanon in einem Workshop verbreitet, an dem der Minister für Bildung und Hochschulwesen und italienische Behörden beteiligt waren. Die Konferenz schloss mit einer Vereinbarung über die Unterstützung einer zweiten Phase für die Ausarbeitung eines Rahmens für lebenslanges Lernen zu unternehmerischem Lernen ab. Die Ergebnisse der ersten Phase des regionalen Qualifikationsprojekts wurden unter den Projektpartnern und dem strategischen Ausschuss für die zweite Projektphase verbreitet. In Tunesien kamen beim Beschäftigungsforum der Region Médenine, das im Rahmen des ETF-Projekts organisiert wurde, über 2 000 Teilnehmer zusammen, Teil des Forums war eine Reihe von Workshops, etwa zur Anfertigung eines Lebenslaufs, Beratung zu Berufsmöglichkeiten usw.

Die Kontakte zur Arabischen Arbeitsorganisation ARADO, dem CMI-Zentrum der Weltbank in Marseille, ARLEM, EWSA, dem UFM-Sekretariat, der Anna-Lind-Stiftung, UNESCO, ILO und diversen bilateralen Organisationen haben sich intensiviert. In Turin wurden zwei Sitzungen organisiert, um die Koordinierung der Gebermaßnahmen zu gewährleisten.

In Osteuropa veranstalteten die ETF und die EU-Delegation im März eine Konferenz in der Ukraine zur Verbreitung der Ergebnisse des Pilotprojekts von Dnipropetrowsk zu regionaler Kompetenzanalyse und Schulloptimierung. Die Regionen der Ukraine zeigten sehr großes Interesse an der Umsetzung ähnlicher Projekte in ihrer Region. Drei Regionen sandten Ende 2013 zwei Vorschläge für die Unterstützung vom Regionalentwicklungsprogramm der EU. Die Verbreitungskonferenz für das berufliche Weiterbildungsprojekt wurde durch zwei regionale Workshops zu sektorbezogenen Qualifikationsräten und Validierung nicht formalen und informellen Lernens ersetzt, da das Projekt im Jahr 2014 fortgesetzt wird. Mitarbeiter des ETF verfassten verschiedene Artikel über Berufsberatung, Sozialpartnerschaft und Migration, die in Osteuropa veröffentlicht wurden.

Die ETF veranstaltete am 4./5. November 2013 in Tbilissi (Georgien) die Konferenz „The Skills Dimension of the EU's Global Approach to Migration and Mobility (GAMM)“ (Die kompetenzbezogene Dimension des Gesamtansatzes für Migration und Mobilität der EU), aus der sich eine Vielzahl von Erfahrungen, anregenden Ideen und Meinungen ergab. Diese Konferenz war die letzte des über drei Jahre laufenden ETF-Projekts für die Länder der Östlichen Partnerschaft, zu der etwa 45 Teilnehmer aus Georgien, der Republik Moldau, Armenien und Aserbaidschan kamen.

In **Zentralasien** wurden die Erkenntnisse der ersten Phase des Projekts zur Schulentwicklung in einem Bericht zusammengefasst. Die Ergebnisse des Projekts zur Schulentwicklung wurden durch ein Mitteilungsblatt, eine spezielle Website und eine Facebook-Seite weit verbreitet.

Kommunikation

Die ETF engagierte sich in einer Reihe von Kommunikationsmaßnahmen, die von Veranstaltungen und Besuchen bis zu Veröffentlichungen und der Förderung digitaler Kanäle reichten, um Unterstützung für ihre Mission zu gewinnen. Als Resultat der ETF-Maßnahmen wurden relevante Informationen sowie der Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren in der Humankapitalentwicklung in den Partnerländern verbreitet.

Persönliche Kontakte bei 22 verschiedenen Veranstaltungen mit etwa 829 Teilnehmern halfen beim Aufbau von Kapazitäten für das Erlernen politischen Handelns und den Aufbau eines Netzwerks. Unter den Veranstaltungen waren sowohl kleine Sitzungen für wenige Experten als auch Großveranstaltungen wie das „Policy Leaders' Forum“ (Forum für führende politische Entscheidungsträger) in Marseille und Salzburg im Oktober und die große Konferenz der ETF zum

Abschluss der zweiten Runde des Turin-Prozesses im Mai. Diese Veranstaltungen trugen zur Verbreitung von relevanten EU-Politikentwicklungen und bewährten Verfahren aus den Mitgliedstaaten bei.

Etwa 65 Fachpublikationen und -dokumente in verschiedenen Formaten wurden online oder in Papierform veröffentlicht. Vier Ausgaben der Zeitschrift Live&Learn mit einer durchschnittlichen Auflage von 6 300 Exemplaren wurden zusammengestellt, veröffentlicht und versandt. Außerdem wurden mehrere Zusammenfassungen, Faltprospekte und Broschüren erstellt.

Die ETF kommunizierte aktiv über Online-Kanäle. Die Website erhielt über 720 000 Besuche im Jahr und konnte mehr als 625 000 Downloads verzeichnen. Die Facebook-Seite der ETF verzeichnete eine Verdopplung bei der Zahl der Anhänger (Followers), die die Seite verfolgen, und erreicht fast 6 000 Likes. Aktualisierungen bei Twitter ermöglichten die Verbreitung von Live-Berichten von ETF-Konferenzen und Informationen über die ETF und Berufsbildung für 2 000 Interessierte. Zehn im Jahresverlauf produzierte und bei YouTube und anderen sozialen Medien verbreitete Videos über die Aktivitäten der ETF wurden von etwa 2 000 Menschen angesehen.

Wissensmanagement

Von 2010-2013 festigte die ETF ihre Kapazität zum Erfassen und Finden von Wissen, das durch ihre Aktivitäten entstanden ist, wozu auch die Festigung von medienbasierten Plattformen zum Wissensaustausch und die Einführung eines Content-Management-Systems zählen. Die ETF entwickelte weiterhin Wissensmanagementmethoden für wirkungsvolleres Erlernen politischen Handelns in den Partnerländern und Instrumente für deren Unterstützung bei der Beschaffung, Mitteilung und dem Einsatz von Wissen im Politikzyklus.

Eine systematische gemeinsame Nutzung von Wissen erfolgte in den ETF-Projektgemeinschaften innerhalb eines Ansatzes für das Erlernen politischen Handelns, und ein Register zur Erfassung und Systematisierung relevanter Methoden hilft, Sitzungen und politische Prozesse in den Partnerländern wirkungsvoller und wirksamer zu machen. 2013 nahm die ETF eine Anpassung von Instrumenten wie der internationalen „Denkhüte“-Methode und Second Life vor, um die Rentabilität ihrer Tätigkeit zu erhöhen, zu ihrer politischen Strategie des Aufbaus von Kapazitäten beizutragen und das Angebot an Instrumenten für den Aufbau von Kapazitäten zu faktengestützter politischer Gestaltung zu vergrößern.

Das Kernwissen über Länder und Themen ist zugänglich, wird genutzt und ständig erweitert. Die ETF sicherte insbesondere die fortgesetzte Weiterentwicklung ihrer Bibliotheksfunktion für die Bereitstellung von Informationen und Wissen, die in virtuellen internationalen Datenbanken verfügbar sind. Darüber hinaus förderte die ETF weiterhin die Effektivität, Effizienz und Konsistenz der Tätigkeit durch Konsolidierung ihrer Kapazitäten zum Abruf von internem Wissen über Projekte, Konferenzen, Veröffentlichungen der ETF sowie Missionen bei der Konsultation des Eurolib-Netzwerks, um Kohärenz mit den Ansätzen relevanter EU-Institutionen zu gewährleisten.

Die Online-Zusammenarbeit wurde im Einklang mit internationaler Praxis der gemeinsamen Nutzung von Informationen, Wissen und Erfahrung gestrafft, und durch soziale Netzplattformen für die Information ihrer Arbeit führte die ETF eine Studie zu sozialen Medien für Online-Zusammenarbeit durch. Dabei wurden für die ETF 65 Online-Gemeinschaften, 30 Blogs, 70 Foren, 30 Wikis und etwa 1 200 Nutzerprofile dokumentiert und es wurde empfohlen, dass die Arbeit fortgesetzt und weiter in andere ETF-Informationsbanken wie das Intranet integriert werden soll.

1.3 Leistung und Kostenwirksamkeit

Dieser Abschnitt stellt die Bewertung der Leistung und Kostenwirksamkeit der ETF im Jahr 2013 bei der Erreichung der oben genauer angegebenen Ergebnisse vor. Dabei werden drei Kriterien zugrunde

gelegt: (i) Mehrwert und Relevanz; (ii) Sparsamkeit, Effektivität und Effizienz sowie (iii) Qualität (im Sinne eines anhaltenden Verbesserungszyklus auf Projektebene).

Mehrwert und Relevanz

„Ergebnis“ ist der allgemein verwendete Begriff zur Definition von Veränderungen eines bestimmten Zustands aufgrund eines erfolgten Tätigwerdens. Die Ergebniskette besteht aus mehreren kausal zusammenhängenden Elementen von Maßnahmen mit Leistungen, Ergebnissen, Mehrwert und Wirkung.¹⁸ Während Leistungen (Endprodukte des Tätigwerdens der ETF in einem Jahr) und in gewissem Maße Ergebnisse (die Wirkung dieser Leistungen auf Interessengruppen in Partnerländern) am Jahresende gemessen werden können, ist es möglich, den Mehrwert als kumulative Wirkung von mehreren Jahren des Tätigwerdens in einem Land oder Politikbereich zu ermitteln. Die ETF entschied sich, über ihren Mehrwert am Ende ihrer Mittelfristigen Perspektive (Vierjahresplan) zu berichten.

Über den Mehrwert der ETF wird in einer von der GD Entwicklung und Zusammenarbeit durchgeführten Studie Folgendes angemerkt: *„Es war zu erkennen, in welcher Weise die unterstützten Systeme der technischen Berufsbildung von den technischen Kompetenzen des ETF-Personals und dem strukturierten Konsultationsprozess mit wichtigen Interessengruppen der Berufsbildung in den Partnerländern profitierten. Auch die durch regionale, subregionale und thematische Konsultationen zwischen den Ländern und Kapazitätsaufbau in den Ländern errichteten Netzwerke sowie die Nutzergemeinschaften, die die interne Kapazität und Kompetenz der ETF ergänzen, trugen zum Mehrwert bei.“*¹⁹ Diese Schlussfolgerung bestätigt den Bericht der Europäischen Kommission über die ETF nach der externen Evaluierung 2012, worin die positive Bewertung des Mehrwerts und der Kostenwirksamkeit der ETF vom Bewerter geteilt wird: *„Die ETF arbeitet kosteneffektiv. Angesichts ihres weit gefassten Mandats, der Größe des abzudeckenden Gebiets und ihrer relativ geringen Mittelausstattung hat sich die ETF in der Vergangenheit als flexibel erwiesen, wenn es darum ging, dort Unterstützung zu leisten, wo die EU-Organe und der Vorstand es für besonders notwendig hielten.“*²⁰

Unter Befolgung der Grundsätze der Effizienz der Hilfe und der Mitteilung der Europäischen Kommission „EU-Verhaltenskodex im Hinblick auf die Arbeitsteilung im Bereich der Entwicklungspolitik“ (KOM(2007) 72 endg.) führten die GIZ und die ETF 2013 eine gemeinsame Aktion zur Bewertung Mehrwerts beider Organisationen und ihrer Zusammenarbeit in drei ausgewählten Ländern durch. Beide Organisationen bestätigten den Mehrwert von Zusammenarbeit im Hinblick auf konsequente politische Unterstützung/politische Botschaften für Partnerländer, auf klare Komplementarität bei operativen Prioritäten (z. B. arbeitete die GIZ in Bosnien und Herzegowina an nicht formaler allgemeiner Bildung, Erwachsenenbildung und die ETF an formaler technischer Berufsbildung) und in institutionellen Rollen (z. B. greift die GIZ auf Erfahrungen der deutschen Berufsbildung zurück, während die ETF eine neutrale Erfahrung der gesamten Berufsbildung in der EU vertritt; die ETF konzentriert sich auf politische Unterstützung, die den GIZ-Schwerpunkt von technischer Hilfe/Aufbau von Kapazitäten/Zusammenarbeit mit dem Privatsektor ergänzt), auf gemeinsame Nutzung von konzeptionellen Ansätzen/Instrumenten, auf gemeinsame Nutzung von Netzwerken und Mitarbeit in Konsultationsstrukturen, auf Wissensaustausch für die bestmögliche Maximierung des Nutzens für Partnerländer von den technischen Kompetenzen, der finanziellen Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit jeder Institution in dem Gebiet.

¹⁸ Meyer, W. und Thomas, S. (2011): Monitoring and measuring the results of interventions related to technical and vocational education and training and the labour market, BMZ-GIZ

¹⁹ TVET and Skills Development in EU Development Cooperation 2012/308055/1 Final Report, EC, 2013 (Entwicklungszusammenarbeit im Bereich der technischen Berufsbildung und Kompetenzentwicklung in der EU – Abschlussbericht, EK, 2013).

²⁰ Europäische Kommission, Brüssel, 15.10.2012, KOM(2012) 588 endg.

2013 führte die ETF eine externe Zwischenbewertung des Turin-Prozesses durch, bei der zum Mehrwert Folgendes festgestellt wurde:

„Die Bewertung ergab als derzeitigen Mehrwert:

- *Entwicklung einer neuen Mentalität und einer ganzheitlichen Denkweise für die Entwicklung der Berufsbildung;*
- *Stärkung nationaler Humanressourcen und Behörden hinsichtlich des Konzepts der faktengestützten Politikgestaltung;*
- *Stärkung nationaler Humanressourcen hinsichtlich der Sammlung von Daten für faktengestützte Politikgestaltung.*

Zudem wird in der Bewertung das folgende Potenzial für Mehrwert erkannt:

- *Durch die Verwendung von messbaren Leistungen (Indikatoren, d. h. Fakten) Nachweis, dass Berufsbildung (berufliche Erstausbildung und Weiterbildung) die soziale Dimension einer Gesellschaft beeinflussen kann, indem die Beschäftigungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen, gefährdeten Gruppen und beide Geschlechter erhöht werden.*
- *Entwicklung von neuen Methoden und Ansätzen bei der Datensammlung und -analyse;*
- *Übertragung des Konzepts der faktengestützten Politikgestaltung auf andere nationale Sektoren (z. B. Gesundheit, Verkehr usw.).²¹*

Die Zwischenbewertung des Turin-Prozesses kam zu dem folgenden Schluss: „Aus der Befragung der Interessengruppen, die allein auf Selbstbewertungen beruhte, hat sich unmissverständlich ergeben, dass den Interessengruppen der Berufsbildung in den Ländern durch den Turin-Prozess Vorteile entstehen. Durch die Länderbesuche wurde die verstärkte Unterstützung für vermehrte Anstrengungen bei den laufenden Reformen der Berufsbildungssysteme, vielleicht sogar der gesamten Bildungssysteme besonders akzentuiert.“²²

Sparsamkeit, Effektivität und Effizienz: 2013 gab die ETF eine externe Bewertung der Rolle von Sozialpartnern in der Berufsbildung²³ in den Partnerländern in Auftrag. Daraus ergaben sich die folgenden Hauptkenntnisse und -empfehlungen:

- Die Sozialpartner berichten von einem sehr hohen Grad an Zufriedenheit mit der Arbeit der ETF, und es wurde eine bedeutende Wirkung auf die Kapazitäten der Sozialpartner bei der Berufsbildungspolitik und -umsetzung festgestellt. Dennoch erfolgt die derzeitige Einbindung von Sozialpartnern teilweise und ungleich. Die Realitäten zentraler Entscheidungen und erforderlicher Feinfühligkeit für den politischen Kontext bedeuten, dass die ETF ihre Tätigkeit eher an der Regierungsagenda orientiert. Die bedeutet wiederum, dass bestimmte Sozialpartnerorganisationen möglicherweise nicht willkommen sind und auch dass bilaterale Arbeit mit Sozialpartnern selten vorkommt, wenn es sich dabei nicht um gezielte Initiativen handelt oder sie nicht Teil einer breit angelegten trilateralen Aktivität ist.
- Der Status, die Entwicklung und die Repräsentativität von Sozialpartnern ist ein zunehmend unschärfer werdender Bereich, und es gibt Spannungen zwischen den formalen Definitionen und

²¹ Torino Process Interim Evaluation, ETF, SKS -12-05, Icon Institut, September 2013 <http://bit.ly/MyeYLS>, S. 35

²² Torino Process Interim Evaluation, ETF, SKS -12-05, Icon Institut, September 2013 <http://bit.ly/MyeYLS>, S. 30

²³ Evaluation of Social Partner Development in the ETF activities, ETF, SKS -12-05, Icon Institut, September 2013.

den sich wandelnden Realitäten in Bezug auf den sozialen Dialog in Partnerländern. Die Unterstützung und das Fachwissen der ETF sind gut positioniert, um eine Debatte zu dieser Thematik zu führen.

- Als relativ kleiner Akteur unter den Geberorganisationen der Mitgliedstaaten hat die ETF die Entwicklung einer einzigartigen Rolle durch die Kombination von Fachwissen, Engagement und Prozessorientierung mit einer starken Ausrichtung auf den Netzwerkaufbau in einem nachhaltigen Modell erreicht. Während sich andere Geber nach dem Abschluss von Projekten zurückziehen, konzentriert sich die ETF langfristig auf den Aufbau von Kapazitäten und Plattformen für Sozialpartner über einen längeren Zeitraum.
- Die ETF richtet sich im Allgemeinen unter Berücksichtigung von politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Kontexten stark auf die Sozialpartner aus. Mithilfe des Turin-Prozesses erlangt die ETF ein genaueres Verständnis der Maßnahmenprioritäten, um priorisiert auf die Empfehlungen der Länderselbstbewertungen des Turin-Prozesses reagieren zu können. In den Reaktionen wurden jedoch einige Beispiele angegeben, die auf die Notwendigkeit besserer Bewertungen der Erfordernisse von Sozialpartnern hinwiesen.

Zur Effizienz: *„Im Turin-Prozess zeigen sich die regionalen Unterschiede bei der Beteiligung der Sozialpartner deutlich in der unterschiedlich starken Ausprägung von aktiver oder passiver Beteiligung, die beim IPA in den Regionen Osteuropa, südliches und östliches Mittelmeer und Zentralasien beobachtet wurden. In der vor Kurzem vorgenommenen Zwischenbewertung des Turin-Prozesses wurde angemerkt, dass die Sozialpartner teilnehmen, aber dazu tendieren, sich nicht aktiv zu beteiligen. Am anderen Ende der Skala (vor allem in den Ländern des Balkans, oft Heranführungsländer, zu denen die Türkei gehört) hat die Beteiligung der Sozialpartner stärkere qualitative Auswirkungen auf die Arbeit, die Schlussfolgerungen usw. Und vor allem in diesen Ländern können wir echte trilaterale Gremien finden. Arbeitgeberverbände sind traditionell stärker als Gewerkschaften einbezogen, die eher etwas Unterstützung beim Finden ihrer Rolle benötigen.“ (S. 51).*

Zur Effektivität: *„Unsere Daten deuten darauf hin, dass die ETF insgesamt äußerst effektiv bei der Umsetzung von sehr begrenzten finanziellen Mitteln in wesentliche Leistungen (Outputs) und Ergebnisse ist. Sie könnte eindeutig mit einer nur geringen Haushaltsaufstockung viel mehr erreichen, und ohne eine solche Aufstockung lässt sich nur schwer ausmachen, wie die klare Nachfrage der Sozialpartner nach mehr Unterstützung beim Aufbau von Kapazitäten und der Schaffung von Rahmen und Systemen für eine Berufsbildungsreform befriedigt werden kann.“ (S. 62).*

Eine weitere Möglichkeit für die Effizienzbewertung der Tätigkeit der ETF besteht in der Analyse der Verwirklichung von geplanten Leistungen und ihres sich ändernden Status (neue Leistungen nach der Annahme des Arbeitsprogramms, eingestellt im Jahresverlauf oder fortgeführt von einem Jahr zum nächsten²⁴). 2013 erzielte die ETF beinahe 95 % der anvisierten Zahl von Leistungen wie folgt:

²⁴ Ab dem Jahresbericht 2010 führte die ETF erstmals in Einklang mit den für den Haushalt geltenden Grundsätzen der periodengerechten Zuordnung und der getrennten Mittel Leistungen auf, die verschoben wurden. Nach diesen Grundsätzen werden Leistungen nicht dem Haushaltsjahr zugeordnet, in dem die zugehörigen Mittel gebunden wurden, sondern dem Jahr, in dem die Maßnahme abgeschlossen wurde. Deshalb werden 4 im Arbeitsprogramm 2012 enthaltene und auf das Folgejahr verschobene Leistungen 2013 zugeordnet und im Jahresbericht 2013 aufgeführt. Entsprechend gilt, dass Leistungen der ETF aus dem Arbeitsprogramm 2013, für die zwar oft Mittel zum 31. Dezember 2013 gebunden waren, die jedoch nicht vollständig erbracht wurden und 2014 abgeschlossen werden, im Jahresbericht 2014 berücksichtigt werden (der Anhang enthält eine Liste von Leistungen der ETF, die aus dem Jahr 2012 in das Jahr 2013 übertragen wurden).

Tabelle 4: Effizienz der Leistungen der ETF, 2013.

Zusammenfassung der Leistungen, 2013	2013 erbracht	2013 eingestellt	Auf 2014 verschoben
Ziel für 2013 (152)	136 [136] (89,5 %)	6 [17] (3,9 %)	10 [4] (2,6 %)
Neu 2013 (5)	4 [11] (2,6 %)	1 [2] (0,6 %)	0 [0] (0 %)
Von 2012 übernommen (5)	4 [14] (2,6 %)	1 [2] (0,6 %)	0 [0] (0 %)
Insgesamt (162)	144 [161] (94,7 %)	8 [19] (5,3 %)	10 [5] (6,6 %)

Die Angaben in eckigen Klammern beziehen sich auf das Jahr 2012. Die Prozentsätze wurden auf der Grundlage des Jahresziels von 152 Leistungen der ETF berechnet.

Die Anzahl der erbrachten Leistungen war im Verhältnis zu den im Arbeitsprogramm geplanten dieselbe wie die absolut gesehenen für 2012 (136), da aber als Ziel für das Jahr fünf Leistungen weniger geplant waren, erhöhte sich der Prozentsatz um beinahe drei Prozent (auf 89,5 %). Zusätzlich zu diesen erbrachten Leistungen berichtet die ETF von vier neuen Leistungen, die in dem Jahr abgeschlossen wurden, und von vier weiteren 2012 begonnenen Leistungen, die jedoch 2013 fertiggestellt wurden. Insgesamt stellen die 144 im Jahr 2013 erbrachten Leistungen eine Erfolgsquote von fast 95 % in Bezug auf das Jahresziel von 152 dar.

2012 fiel diese Gesamterfolgsquote aufgrund der großen Anzahl von 2012 erbrachten Leistungen, die jedoch 2011 begonnen worden waren (14, fast 9 %), höher (102,5 %) aus. Die Verschiebung von Leistungen, die 2014 erbracht werden sollen, nahm im Verhältnis zu den 2012 verschobenen zu, ist aber niedriger als die 2011 verschobene Anzahl.

Die Anzahl neuer Anfragen im Jahr lag bei 4 (2,6 %), während sie 2012 bei 11 (7 %) und 2011 bei 15 lag. Das ist eine positive Tendenz, die ungeachtet der Tatsache, dass eine der neuen Leistungen 2013 nicht erbracht werden konnte und auf 2014 verschoben wurde, ein besser vorhersagbares Arbeitsprogramm widerspiegelt.

Die Änderungen lassen sich mit der Verschiebung von fünf Kapazitätsaufbauleistungen, drei Leistungen für politische Analysen und einer Leistung zur Unterstützung der EU und Verbreitung und Vernetzung auf 2014 erklären. Für die einzelnen Bereiche wurden insgesamt 2, 3, 1 und 1 Leistung eingestellt. Außerdem wurde eine Leistung von 2011 für Ägypten endgültig eingestellt. Die Gründe für diese Änderungen haben mit der Lage in den Ländern (44 %), einer von der EU-Delegation beschlossenen Verschiebung (17 %) zu tun oder sind auf die ETF (39 %) zurückzuführen, wenn es in der Planungsphase Schwierigkeiten bei der Beschaffung oder Überschneidungen von Aktivitäten gab. Haushaltstechnisch gesehen wurden im Jahr 2013 Mittel gebunden, die bis zur Auszahlung 2014 ausstehen. Die Haushaltsmittel für die sieben eingestellten Leistungen wurden in die fünf neuen Leistungen investiert, die 2013 eingeführt wurden.

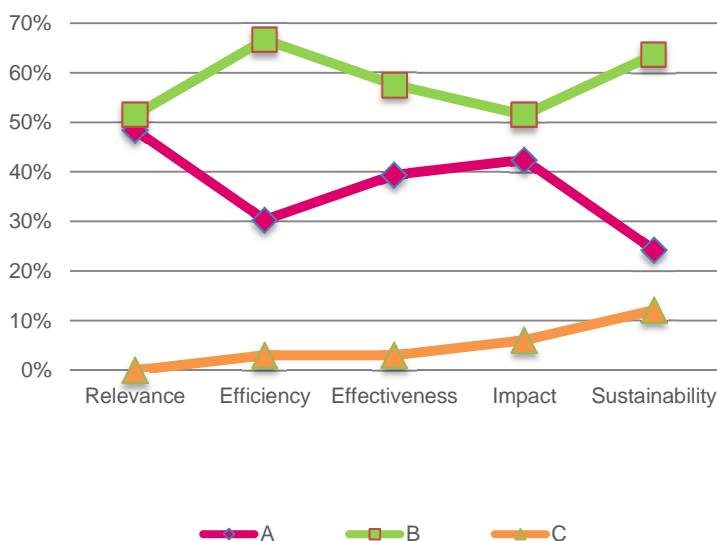
Eine der verschobenen Leistungen von 2012 musste 2013 eingestellt werden (sie bezog sich auf eine Unterstützung der EU-Delegation in Ägypten, die von der EU-Delegation aufgrund der politischen Lage im Land mehrfach verschoben wurde), zwei verschobene Leistungen von 2011 wurden jedoch 2012 eingestellt.

Insgesamt zeigen diese quantitativen Indikatoren, dass die ETF ihr Arbeitsprogramm 2013 effizient umgesetzt hat. Die Erfolgsquote war in Bezug auf das Jahresziel hoch (95 %), und Änderungen aufgrund von neuen Leistungen, Einstellung oder Verschiebung auf 2014 waren begrenzt und geringer als in den Vorjahren (3,3 %, 5,6 % bzw. 6,6 %, während sie 2012 bei 12,1 %, 12,1 % bzw. 3,2 % lagen, für letzteres 2011 jedoch bei 11,3 %), was Flexibilität und Anpassungsfähigkeit widerspiegelt, aufgrund des beschränkten Ausmaßes aber keine Gefahr für die Finanzverwaltung darstellt.

Qualität

Die Überwachung von Projekten auf Jahresbasis durch alle Projektteams ist bei der ETF fest integriert, was zu ständiger Verbesserung auf der Basis von Selbstbewertung beiträgt. Außerdem erfolgt die Überwachung einer Stichprobe von Projekten jährlich entweder durch die ETF oder durch externe Prüfer, um die Ergebnisse zu triangulieren. Es wurden insgesamt 44 (von 46 Projekten) Überwachungsselbstbewertungen von den Teams abgeschlossen und 3 (6 % durch die Abteilung Planung, Überwachung und Evaluierung) im Jahr 2013. Zusätzliche Übersichtsberichte zur Überwachung von Abteilungen bzw. Regionen wurden zusammengestellt, um eine schlüssige Übersicht für jede einzelne von ihnen zu geben. Jeder Bericht enthält im Einzelnen die Bewertung für jedes Element anhand von fünf Kriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit). Dadurch erfolgt eine präzisere Überwachung von Trends durch genaue Absteckung von wichtigen Maßnahmen wie des Grads der Beteiligung von Interessengruppen bei der Projektplanung und wird auf Themen aufmerksam gemacht, die in zukünftigen Plänen zu berücksichtigen sind.

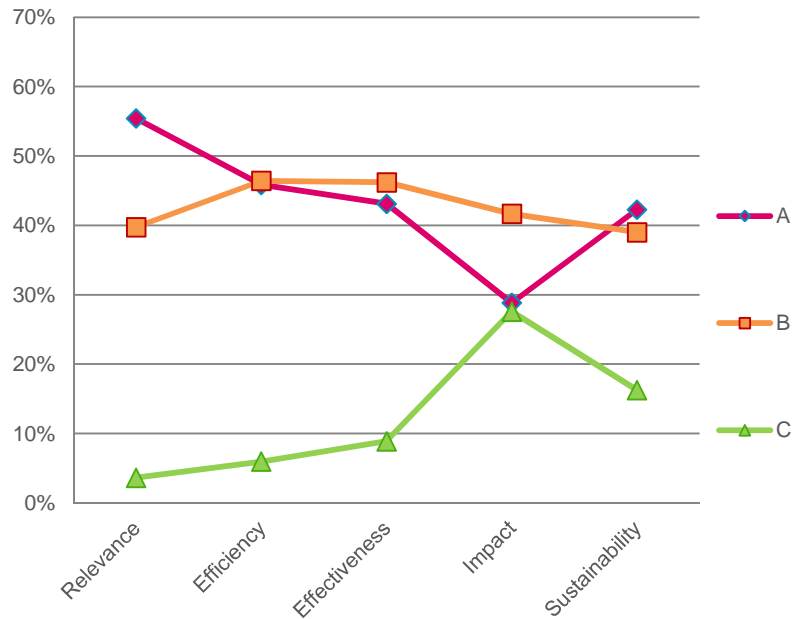
Grafik 1: Übersicht Projektselbstbewertungen, 2011



Relevance	Relevanz
Efficiency	Effektivität
Effectiveness	Effizienz
Impact	Wirkung
Sustainability	Nachhaltigkeit

Die Einführung einer Bewertungsskala im Überwachungsmuster bedeutete, dass es eine zunehmende Kohärenz bei der Nutzung und beim Verständnis der Kriterien gab, was die Grundlage ist, auf der die Projekte überwacht werden. Die automatische Funktion in der Dashboard-Software der ETF gibt sofort Rückmeldung zu Projektübersichten und erleichtert die Erstellung von Jahresplänen.

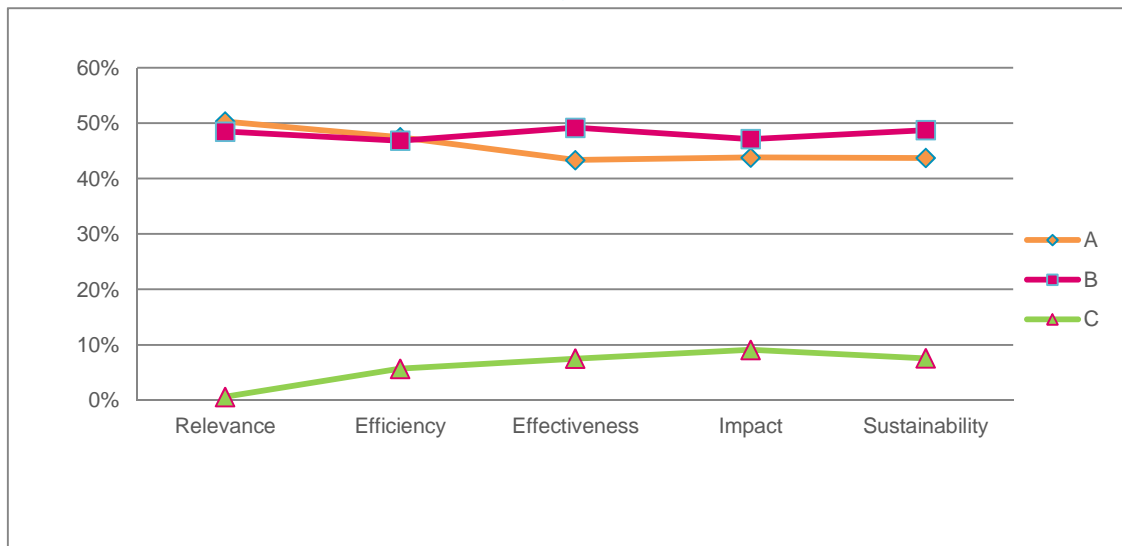
Grafik 2: Übersicht Projektselfsbewertungen, 2012



Relevance	Relevanz
Efficiency	Effektivität
Effectiveness	Effizienz
Impact	Wirkung
Sustainability	Nachhaltigkeit

Nach drei Jahren der Umsetzung ist es nun möglich, durch die kumulative Bewertung für jedes Kriterium eine allgemeine Übersicht und eine Vergleichsbasis bereitzustellen. Sie ist in den Grafiken 1, 2 und 3 dargestellt. Insgesamt besteht nun ein konsistentes Analyseniveau bei der ETF, sodass Bewertungen kohärent abgegeben werden. 2011 und 2012 bewerteten Teams die Kriterien Wirkung und Nachhaltigkeit niedriger, zum Teil aufgrund einer Verbesserung bei der Festlegung von Zielen und Ergebnissen auf Projektebene und einer besseren Verknüpfung der operativen Planung mit der Strategie- und Stiftungsplanung. 2013 wurde die Bewertung dieser beiden Kriterien an die der Relevanz und Effizienz angeglichen, die in den Jahren davor höher bewertet wurden. Eine konsequentere Nutzung des logischen Rahmenkonzepts der operativen Planung in Dashboard kann diese positive Entwicklung in Projektplanung und -management erklären.

Grifik 3: Übersicht Projektselfbewertungen, 2013



Relevance	Relevanz
Efficiency	Effektivität
Effectiveness	Effizienz
Impact	Wirkung
Sustainability	Nachhaltigkeit

Die Durchschnittswerte im Jahr 2013 zeigen eine deutliche Konsolidierung einer gleichen Anzahl von A-Punkten (über dem Durchschnitt) und B-Punkten (wie erwartet), da ein höheres Maß an kritischer Analyse der Umsetzung jedes Projektplans vorlag. Die Abflachung der C-Punkte (mit bedenklichen Bereichen in der Umsetzung) bei Wirkung und Nachhaltigkeit zeigt, dass die Lage bei den Maßnahmen in den Ländern im Vergleich zu 2012 relativ stabil war.

Die Praxis der Durchführung von Bewertungen durch Projektteams mit Genehmigung des Abteilungsleiters wird in der nächsten Mittelfristigen Perspektive für die Mehrjahrespläne fortgesetzt. Die Überwachung wird mit einer geringfügigen Abänderung der Onlinevorlage zur Einschätzung dienen, ob die Projektumsetzung wie geplant weiter fortgesetzt werden kann oder ob eine Überarbeitung des Projektplans erforderlich ist. Nach drei Jahren der jährlichen Selbstbewertung sind eine Verbesserung bei der Qualität der jährlichen Umsetzungspläne und eine stärkere Sensibilisierung für die Auswirkungen guter Planung bei der Bewertung der Endergebnisse zu erkennen.

TEIL II: GOVERNANCE, MANAGEMENTÜBERWACHUNG UND -KONTROLLE UND NORMEN DER INTERNEN KONTROLLE

2.1 Aktivitäten des ETF-Vorstands

2013 kamen die Vorstandsmitglieder der ETF zu zwei Plenarsitzungen zusammen, nahmen an vier schriftlichen Verfahren teil und berieten in zwei Sitzungen der Arbeitsgruppe des Vorstands über die Strategiedokumente der ETF.

Am 14. Juni 2013 nahm der ETF-Vorstand folgende Dokumente an:

- den Jahresbericht 2012 sowie die Analyse und Bewertung des Jahresbericht 2012 der ETF;
- die Stellungnahme des Vorstands zum ETF-Jahresabschluss 2012 sowie
- den Berichtigungshaushaltsplan 2013.

Am 22. November 2013 wurden vom ETF-Vorstand folgende Dokumente erörtert und angenommen:

- Entwurf der Mittelfristigen Perspektive 2014-2017 der ETF;
- das ETF-Arbeitsprogramm für 2014;
- der Entwurf des ETF-Haushaltsplans 2014;
- der Entwurf des Voranschlags des Einnahmen- und Ausgabenplans sowie zugrundeliegende allgemeine Leitlinien 2015;
- der Berichtigungshaushaltsplan 2013.

Bei den 2013 erfolgreich abgeschlossenen vier schriftlichen Verfahren wurden folgende Fragestellungen behandelt: überarbeitetes Arbeitsprogramm 2013 der ETF, Mittelübertragungen des Haushalts der ETF 2013, Finanzregelung der ETF 2013 und die Durchführungsbestimmungen der ETF zu den Zeitbediensteten 2f.

Durch die Aktivitäten des Vorstands im Jahr 2013 konnte die ETF ihre Arbeit umsetzen und die im Bericht genannten Jahresergebnisse erreichen. In den folgenden Abschnitten wird erläutert, wie die Organisation 2013 verwaltet wurde und wie damit zum Erreichen der Ergebnisse beigetragen wurde.

2.2. Managementüberwachung und -kontrolle

Die Managementkontrolle bei der ETF orientierte sich, wie in ihrer Mittelfristigen Perspektive 2010-2013 festgelegt, 2013 an der Überprüfung:

- des Fortschrittsstatus der im Jahresarbeitsprogramm geplanten Ziele;
- der Effizienz und Effektivität der Organisation durch die Analyse der Ressourcen, Kosten und Erlöse.

Die ETF-Managementkontrolle ist ein Prozess, der alle Organisationsfunktionen auf den entsprechenden Verantwortungsebenen mit einschließt. Wie bei allen Prozessen setzt sich die Managementkontrolle bei der ETF aus verschiedenen Elementen zusammen, die miteinander verbunden sind:

- Struktur und Organisation der Verwaltung (2013 hatte die ETF dieselbe Organisationsstruktur wie 2012; der Anhang enthält ein Organigramm dazu.) und
- Instrumente für die Verwaltung und Organisationsverfahren.

Die Kette der Delegations- und Rechenschaftspflicht folgte der Anweisungshierarchie der Organisation und umfasste:

- Finanzdelegationen²⁵, siehe Abschnitt 3.1;
- die der Anstellungsbehörde²⁶ übertragenen Befugnisse nach Maßgabe der bestehenden Regelungen (siehe Liste im Anhang) und
- Regelungen und Verfahren zu den zuständigen Vertretungen und der Anwesenheit der Führungskräfte in den Räumlichkeiten der ETF²⁷.

Die folgenden Abschnitte von Teil II und III des Jahresberichts gehen auf die wichtigsten Aktivitäten und Instrumente für die Überwachung und Kontrolle der Verwaltung ein, die 2013 bei der ETF entsprechend ihrer Struktur, Ressourcen und Größe vorhanden waren, und berichten über die Ergebnisse der Bewertungen, die von internen und externen Prüfern und Bewertern über die Verwaltung und ihre Ergebnisse durchgeführt wurden.

Fahrplan über die Folgemaßnahmen zum gemeinsamen Konzept für die dezentralen Agenturen der EU

2013 beteiligte sich die ETF aktiv in mehreren Gruppen des Leistungsnetzwerks der EU-Agenturen, was eine wertvolle Möglichkeit bot, sowohl über gemeinsame Verfahrensweisen und Unterschiede in verschiedenen Agenturansätzen als auch im Vergleich zu Modellen, die bei der Kommission verwendet werden, Erfahrungen auszutauschen. Dies war insbesondere bei Themen wichtig, bei denen einige Agenturen bereits mit der individuellen Umsetzung des gemeinsamen Konzepts begonnen hatten und einige besser aufgestellt sind, um kollektive Beiträge für die Umsetzung des Fahrplans zu Themen von gemeinsamem Interesse zu leisten. In dieser Hinsicht betrachtet die ETF ihre Leistung mit einigen herausragenden Verfahren in den Bereichen tätigkeitsbezogene Aufstellung des Haushaltsplans, Jahresbericht, Instrumente des IT-Leistungsmanagements und zugehörige Messungen und Indikatoren als überdurchschnittlich.

2.2.1 Leistungsmanagementrahmen²⁸

Die ETF ist mit der Einführung ihres Leistungsmanagementrahmens 2012 zu einem integrierten Qualitätssicherungs- und Kontrollrahmen übergegangen. Der leistungsbezogene Managementrahmen (Performance Management Framework – PMF) wurde im Jahr 2013 sowohl als Ansatz zur Messung und zum Management der Leistung als auch zur Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen gefestigt. Der PMF steht für das institutionelle Engagement der ETF für Qualität, Transparenz und Rechenschaftspflicht.

Von der ETF wird der PMF für das Management der Leistung aller Tätigkeiten, Prozesse und Ressourcen und zur Gewährleistung der Einhaltung des Mandats und der Ziele der Organisation bei

²⁵ ETF/12/DEC/002 Ausgabe 3, siehe Teil 3 Abschnitt 3.1.

²⁶ ETF/10/DEC015

²⁷ ETF/12/DEC/003

²⁸ Siehe Anhang 12.

Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen von Interessengruppen, Management und Personal der ETF genutzt.

Der erste jährliche Leistungsbericht wurde im Januar 2013 erstellt, um die Verfügbarkeit und Bereitschaft zur Unterstützung der Leistung dieser internen Prozesse, Instrumente und Methoden auf verschiedenen Ebenen der Organisation, die den PMF aufbauen, zu bewerten und zu dokumentieren. Ein Aktionsverbesserungsplan wurde erstellt und 2013 umgesetzt.

Der PMF des ETF wurde durch die Logik des PDCA-Verbesserungszyklus (Plan-Do-Check-Act – Planen, Durchführen, Überprüfen und Handeln) angeregt und ist auf allen Organisationsebenen integriert.²⁹ Der PMF der ETF weist die folgenden fünf Ebenen auf: a) Strategie, b) Organisation, c) Abteilung, d) Projekt und e) individuell.

Nachfolgend sind die wichtigsten Entwicklungen und Leistungen beschrieben, die von der ETF 2013 auf den verschiedenen PMF-Ebenen erreicht wurden.

a) Strategieebene

Strategieplanung und Jahresarbeitsprogramm

Tätigkeiten 2013:

- Abschluss des Planungsverfahrens 2013 mit Annahme von Abteilungs-, Projekt- und Einzelplänen, deren Ziele aus der Strategie und dem Arbeitsprogramm 2013 der ETF hervorgehen. Abteilungspläne folgen dem Ansatz für den verschachtelten logischen Rahmen und der Leistungsmanagementrahmen sorgt für die Auslöser, um den Informationsfluss über Leistungsdaten zwischen den Ebenen in beiden Richtungen zu gewährleisten.
- Beginn der Planung für 2014 mit dem Entwurf für die Mittelfristige Perspektive 2014-2017 und das Arbeitsprogramm 2014. Die in der neuen Mittelfristigen Perspektive ermittelten Prioritäten sind aus den Turin-Prozessberichten, dem aktuellen politischen Hintergrund der EU, dem erforderlichen Fachwissen und der Zusammenarbeit mit Interessengruppen hervorgegangen. In der neuen Mittelfristigen Perspektive sind die Ziele auf langfristige Wirkung, Indikatoren und Zielvorgaben zur Messung der Erreichung von Jahreszielen des Arbeitsprogramms und Definition von nach Tätigwerden der ETF erwarteten Ergebnissen ausgerichtet. Beide Planungsdokumente wurden vom Vorstand ohne Änderung angenommen, was zeigt, wie intensiv und umfassend die Konsultationen vor Einreichung des endgültigen Entwurfs waren.

²⁹ Die Hauptelemente des Rahmens sind:

- Leistungswegbereiter: Festlegung von Strategien, Zielen, Politiken, Positionen, Kriterien, Mehrwert, Wirkung der ETF usw. Sie dienen als Leistungswegbereiter, da sie die gemeinsame Auslegung und Definition dessen erleichtern sollen, was die ETF tun sollte und welche Prozesse und Ressourcen sie verwenden sollte;
- Leistungsmessungen: Standards und Leistungsindikatoren der ETF, die das gewünschte Qualitätsniveau der ETF-Leistung festsetzen und die Bewertung dessen erleichtern, wie die ETF es tun sollte;
- Leistungserbringung: Prozesse und Aktivitäten der ETF, die zur Umsetzung dessen führen, was die ETF tun sollte, unter Berücksichtigung dessen, wie es die ETF tun sollte;
- Leistungsbezogenes Management: System für Beurteilung, Bewertung, Evaluierungsanalysen, Überprüfung und Audits, die von der Organisation auf verschiedenen Ebenen und im Jahreszyklus des Fortschreitens der Erbringung dessen durchgeführt werden, was die ETF tun sollte, gegenüber dem, wie die ETF es tun sollte;
- Qualitätswegbereiter: System von Aktionen und Plänen zum Erkennen guter Leistung, Steigern der Leistung und Korrigieren schwacher Leistung, wenn die festgelegten Standards nicht erfüllt werden. Sie sollten bewährte Verfahren, Wissensaustausch, Innovation und Kreativität fördern.

Leistungsindikatoren

Die Daten für die Leistungsindikatoren 2013 sind im Anhang angegeben. Sie zeigen, dass alle wichtigen Ziele, die von der ETF vorgegeben worden waren, erreicht wurden. Die Leistungsindikatoren der ETF für 2013 liefern Daten darüber, was die ETF auf aggregierter Basis im Verhältnis zu ihrem Kerngeschäft und ihrer Arbeit als EU-Agentur leistete.

Darüber hinaus arbeitete die ETF an der Feinabstimmung ihres Leistungsindikatorrahmens, um wichtige Leistungsinformationen über die Hauptorganisationsziele durch eine Reihe von messbaren Qualitäts- und Quantitätsindikatoren bereitzustellen, die nach Zielbereichen für die nächste Mittelfristige Perspektive 2014-2017 zusammengefasst sind.³⁰

Überwachung der Fortschritte des Arbeitsprogramms

Die ETF hat einen zuverlässigen vierteljährlichen Fortschrittsberichterstattungsprozess eingerichtet, der 2013 verstärkt und gestrafft wurde, um ihn auf Makromanagement zu kritischen Empfehlungen für die Verbesserung von Entscheidungen über während der Umsetzung des Arbeitsprogramms vorzunehmende Verbesserungen auszurichten und dieses Makromanagement zu intensivieren. Außerdem wurden seit Anfang 2012 die Überwachungs- und Berichterstattungsprozesse für die gesamte Organisation durch das Leistungsüberwachungsinstrument der ETF, das Dashboard-System, durchgeführt. Die Quartalsberichte beinhalten sowohl quantitative als auch qualitative Leistungsdaten, deren Ziel es ist, Informationen für ein risikobasiertes Management sowie eine faktengestützte Analyse und Entscheidungsfindung zu liefern. Quartalsberichte folgen einem Bottom-up-Ansatz, der von der Projekt- über die Abteilungs- hin zur Organisationsebene vorgeht.

Evaluierung

Die Evaluierungsaufgabe in der ETF wird durch die Beauftragung von externen Prüfern (zwei für 2013) organisiert, um Erkenntnisse und den Grad der Zufriedenheit bei den Interessengruppen festzustellen. Über die Erkenntnisse und Empfehlungen wird auf Projekt- und Managementebene diskutiert, um einen Aktionsplan für ständige Verbesserung zu erstellen (siehe Teil I Abschnitt 2 und Teil III Abschnitt 3.2 b zu den beiden externen Evaluierungen, die 2013 vorgenommen wurden).

b) Organisationsebene

Finanzmanagement

Zuschuss 2013

Haushaltsausführung: Von den 20 143 500 EUR, die der ETF als Zuschuss für das Jahr 2013 zugewiesen wurden, hat die ETF 99,78 % gebunden und damit die gute Leistung der vorangegangenen Jahre fortgesetzt (99,91 % für 2012), was zeigt, dass die ETF ihre Haushaltsausführung optimiert hat.

Ganz ähnlich bedeutet die Auszahlungsrate von 87,11 %, die die ETF im Jahr 2013 erzielte, im Vergleich zu 2012 (85,9 %) einen weiteren Schritt vorwärts, während bei Titel 3 die Auszahlung von getrennten Mitteln 99,81 % erreichte und erneut den guten Ergebnissen der vorangegangenen Jahre entsprach (99,92 % im Jahr 2012 und 99,72 % im Jahr 2011). Die hohe Rate der Inanspruchnahme von Zahlungsermächtigungen ist ein Zeichen dafür, dass die Anstrengungen in den Bereichen Planung der Übertragung von Zahlungsermächtigungen und Priorisierung von Zahlungsanträgen erfolgreich waren. Außerdem erzielte die ETF eine deutliche Verbesserung ihrer bereits guten Leistung bei der Einhaltung

³⁰ Die Indikatoren für Nebenaufgaben können je nach den Ergebnissen und Schlussfolgerungen der Arbeitsgruppe des Leistungsnetzwerks der EU-Agenturen „Gemeinsame Grundsätze für Leistungsmessung und Liste harmonisierter Indikatoren“ und Bestimmung Nr. 28 des Fahrplan für die Folgemaßnahmen der Umsetzung des gemeinsamen Konzepts für die dezentralen Agenturen der EU weiter abgeändert werden.

der Zahlungsfristen: 84,07 % der Zahlungen wurden 2013 innerhalb der gesetzlichen Frist ausgeführt (im Anhang befindet sich ein Bericht über die Einhaltung der Zahlungsfristen und über die Aussetzung der Zahlungsfristen).

Aus dem Jahr 2012 übertragene Verwaltungsmittel und noch abzuwickelnden Mittelbindungen („reste à liquider“) von 2012

Die Auszahlungsquote liegt bei Mitteln, die aus dem Jahr 2012 übertragen wurden, bei 90 %, was der Quote der vorangegangenen Jahre entspricht (89,7 % im Jahr 2012 und 90 % im Jahr 2011).

Haushaltsänderung: 2013 führte die ETF 11 Haushaltsübertragungen (wie im Jahr 2012) durch, was ein Nachweis für die solide Leistung bei Planungs- und Überwachungsprozessen sowie die fortgesetzte Einhaltung der Empfehlungen des Rechnungshofs ist. 5,9 % des gesamten Haushalts wurden verschiedenen Haushaltslinien neu zugeteilt (6,4 % im Jahr 2012 und 7,4 % im Jahr 2011).

Titel	Ursprünglicher Haushalt	Endgültiger Haushalt	Änderung (%)	Umwidmung
1	13 585 500	13 176 854	-3 %	-408 646
2	1 496 000	1 836 714	23 %	340 714
3	5 063 000	5 129 932	1 %	66 932
ETF insgesamt	20 143 500	20 143 500	0 %	-

In das Jahr 2014 übertragene Verwaltungsmittel

		Zuschuss 2013	2013 gezahlt	2014 zu zahlen (übertragen)	davon		
					2013 durchgeführt, noch nicht ausgezahlt	2014 durchzuführen	
						geplant	verzögert
Verwaltung	T1	13 176 854	97,7 %	2,2 %	1,1 %	0,4 %	0,1 %
	T2	1 836 714	70,3 %	28,7 %	13,3 %	12,6 %	0,1 %
	T1+T2	15 013 568	94,3 %	5,4 %	2,6 %	1,9 %	0,1 %
ETF insgesamt		20 143 500	87,1 %	12,7 %	6,5 %	4,5 %	0,4 %

Die ETF übertrug 5,4 % ihrer Verwaltungsmittel, was weniger als im Vorjahr ist (6,3 %). Die übertragenen Beträge hängen hauptsächlich mit der Anschaffung von Hardware zum Jahresende und der Mittelbindung für Gebäudesanierungsarbeiten zusammen. Die im Jahr 2013 sowohl für Titel 1 (von 2,5 % im Jahr 2012 auf 2,2 % im Jahr 2013) als auch für Titel 2 (von 36,1 % im Jahr 2012 auf 28,7 % im Jahr 2013) übertragenen Verwaltungsmittel waren geringer, was belegt, wie stark der Grundsatz der Jährlichkeit für Verwaltungsaktivitäten berücksichtigt wurde. Von den gesamten Mitteln in Titel 1 und Titel 2 entsprechen 2,6 % (46 % der übertragenen Verwaltungsmittel) bereits 2013 umgesetzten Aktivitäten, die noch im Jahr 2014 zu zahlen sind, 1,9 % (35 % der übertragenen Verwaltungsmittel) entsprechen Aktivitäten, die für das Jahr 2014 geplant sind, für die keine Verzögerungen festgestellt wurden, und 0,1 % (1 % der übertragenen Verwaltungsmittel) entsprechen verschobenen Aktivitäten.

„Reste à liquider“ im Jahr 2014 – operative Mittel

Unter Titel 3 haben sich die noch abzuwickelnden Mittelbindungen („reste à liquider“) sowohl prozentual (von 35 % im Jahr 2012 auf 34 % 2013) als auch absolut verringert (von 1,95 Mio. EUR im Jahr 2012

auf 1,8 Mio. EUR 2013). Das bedeutet, dass 66 % der operativen Mittel innerhalb des Jahres ausgezahlt wurden und die restlichen 34 % an die reguläre Durchführung operativer Projekte gebunden sind. Von den gesamten Mitteln in Titel 3 entsprechen 18,1 % (53 % der noch abzuwickelnden Mittelbindungen) im Jahr 2013 geleisteten Aktivitäten, die aber noch im Jahr 2014 zu zahlen sind, 12,1 % (36 % der noch abzuwickelnden Mittelbindungen) entsprechen Aktivitäten, deren Umsetzung für das Jahr 2014 geplant ist, für die keine Verzögerungen festgestellt wurden, und 1,5 % (4 % der noch abzuwickelnden Mittelbindungen) entsprechen verschobenen Aktivitäten.

		Zuschuss 2013	2013 gezahlt	2014 zu zahlen (noch abzuwickeln)	davon		
					2013 durchgeführt, noch nicht ausgezahlt	2014 durchzuführen	
						geplant	verzögert
Operativ	T3	5 129 932	66,0 %	34,0 %	18,1 %	12,1 %	1,5 %
ETF insgesamt		20 143 500	87,1 %	12,7 %	6,5 %	4,5 %	0,4 %

Der Europäischen Kommission zu erstattender Betrag: Der Europäischen Kommission muss ein Betrag von 199 463 EUR erstattet werden, was weniger als 1 % des Gesamthaushalts entspricht und ähnlich wie die geringen Beträge ist, die von der ETF in den vergangenen Jahren zurückzuerstatten waren (125 366 EUR im Jahr 2012 und 117 196 EUR im Jahr 2011). Dies ist in Anbetracht der Schwelle von 5 %, ab der Auswirkungen auf die Haushaltsverhandlungen wirksam werden, ein sehr gutes Ergebnis.

Insgesamt entsprechen 72 % des an die Europäische Kommission zu erstattenden Betrags der Annullierung von aus dem Jahr 2012 übertragenen Verwaltungsmitteln (Titel 1 und 2). Es sollte berücksichtigt werden, dass 25 % der annullierten Mittel Einsparungen darstellen, die nach der erfolgreichen ETF-Infragestellung von für die Bauarbeiten an den ETF-Büros geforderten Kosten erreicht wurden.

Andere Fonds – Titel 4

Italienischer Treuhandfonds: Im Jahr 2013 gingen nur 1 081,20 EUR für den Italienischen Treuhandfonds ein (als angefallene Zinsen) und erhöhten so die verbleibenden Haushaltsmittel auf 53 151,37 EUR. Diese Mittel wurden im Jahr 2013 in voller Höhe gebunden, und 24 682 EUR wurden zur Auszahlung im Jahr 2014 übertragen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass im Jahr 2014 alle verbleibenden Mittel des Italienischen Treuhandfonds aufgebraucht werden.

FRAME: Von den als erste Tranche für das FRAME-Projekt gezahlten 1 249 800 EUR hat die ETF bereits 90 % gebunden und 37 % ausgezahlt. Die nächste Tranche in Höhe von 150 215 EUR ist an eine Mittelbindungsrate von 70 % gebunden und wird zusammen mit dem ersten Umsetzungsbericht etwa im Mai 2014 angefordert (der Vereinbarung gemäß kann sie erst nach einem Jahr der Aktivität angefordert werden).

GEMM: Von den als erste Tranche gezahlten 594 721 EUR hat die ETF bereits 84 % gebunden und 21 % ausgezahlt. Die nächste Tranche in Höhe von 750 000 EUR ist an eine Mittelbindungsrate von 70 % gebunden und wird zusammen mit dem ersten Zwischenbericht im Frühling 2014 angefordert (die Vereinbarung erlaubt vorzeitiges Anfordern, sobald die Mittelbindungsrate von 70 % erreicht wurde).

Vergabeverfahren

Im Jahr 2013 wurden 29 Vergabeverfahren eingeleitet (33 im Jahr 2012), von denen die Mehrheit geplant war (73 %). 87 % der durchgeführten Ausschreibungen führten zur Unterzeichnung eines Vertrags. Insgesamt erstellte und unterzeichnete die ETF 28 neue Verträge im Jahr 2013.

Im Allgemeinen und wie in der Mittelfristigen Perspektive 2010-2013 geplant, erreichte die ETF die festgelegten Zwischenziele im Bereich Finanzmanagement und Verträge für den Zeitraum 2010-2013. Insbesondere ist auf die Einführung eines überarbeiteten Modells der tätigkeitsbezogenen Aufstellung des Haushaltsplans hinzuweisen, das Planungs-, Haushaltsaufstellungs-, Management- und Berichterstattungsprozesse integriert.

Die ETF hat weiter sehr gute Ergebnisse bei den Haushaltsleistungsindikatoren erzielt und ihre Haushaltsumsetzung durch Verbesserung des Planungs- und Überwachungssystems und die Einführung der risikobasierten Verhältnismäßigkeit in den Finanz- und Vergabeprozessen optimiert.

Außerdem hat die ETF Finanzmanagementsysteme der Europäischen Kommission wie ABAC, SAP und ABAC Assets erfolgreich eingesetzt, wodurch eine bessere Einhaltung ihres Rechtsrahmens gewährleistet wird.

Die oben genannten Entwicklungen im Finanz- und Vergabemanagement haben sich im Hinblick auf die Steigerung der Effizienz einerseits und sehr gute Ergebnisse aus der Perspektive des Ressourcenmanagements andererseits als erfolgreich erwiesen.

Normen der internen Kontrolle

Näheres hierzu unter Abschnitt 2.3.

Risikomanagement

In den vergangenen vier Jahren wurde das Risikomanagement ausgebaut. Der Prozess ist nun gut in die Aktivitäten der ETF auf verschiedenen Ebenen integriert und fließt in den Verbesserungszyklus bei der Tätigkeit und gesamten Leistung der ETF mit ein.

Seit 2011 benutzt die ETF Dashboard zur Unterstützung der Überwachung und Berichterstattung von Risiken auf Projekt- und Abteilungsebene. Quartalsberichte machen die Leitung auf hohe und mittlere Risiken aufmerksam, die in der Organisation festgestellt wurden.

Im Jahr 2013 wurde der jährliche Prozess der Selbstbewertung der Risiken weiter verstärkt und auf zwei Ebenen durchgeführt:

- **auf operativer Ebene:** Neubewertung und Aktualisierung der drei operativen Risikoregister mit Personal, das an Personal-, Finanz-, Vergabe- und Projektmanagementrisiken beteiligt ist, und
- **auf Managementebene:** Workshop zur Risikobewertung auf Makroebene für Manager und Koordinatoren. Die Maßnahme wurde in den Planungsprozess für das Jahr 2014 aufgenommen, darunter auch die Identifizierung und Bewertung jeglicher Risiken in Bezug auf die Mittelfristige Perspektive 2014-2017 (strategische Ebene) und das Arbeitsprogramm 2014 (Planungsprozess 2014). Das Ergebnis der Risikobewertung führte zum Aufbau der entsprechenden Makroebenenrisikoregister, die eine Überprüfung des aktuellen Stands 2013 des Risikoregisters umfasst (siehe Anhang).

Das Risikoprofil der ETF für das Jahr 2013 deutet darauf hin, dass die organisatorische Risikobereitschaft gering bis mittel ist. Insbesondere kommen die höchsten Risiken aus der externen

Umgebung, und so können sie nicht von der ETF beeinflusst werden, auch wenn sie sich auf die ETF auswirken. Bisher hat die ETF keine kritischen oder hochgradigen Risiken festgestellt.

Jährliche Managementselfbewertung

Im Jahr 2013 erprobte die ETF das Selbstbewertungsinstrument „Common Assessment Framework“ (CAF – Gemeinsamer Bewertungsrahmen)³¹, das Instrument für Gesamtqualitätsmanagement auf Grundlage des Grundsatzes, dass hervorragende Ergebnisse bei der Organisationsleistung durch Führungsqualität erzielt werden, die geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend einsetzt, Partnerschaften nutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Leistungsprozesse sicherstellt. Das CAF-Modell ist sehr umfassend und auf alle Anforderungen der Normen der internen Kontrolle des ETF abgestimmt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Tätigkeit ist im Anhang angegeben.

Audit

Näheres hierzu unter Teil III Abschnitt 3.2 a).

Datenschutz

Im Verlauf des Jahres hat die ETF ihre Leistungen hinsichtlich der Konformität mit der Datenschutzverordnung (EG) Nr. 45/2001 gefestigt. Eine Delegation des Europäischen Datenschutzbeauftragten (EDSB) stattete der Agentur zu Beginn des Jahres einen Besuch ab, um weitere Ratschläge und Schulung zu erteilen. Ihre Bewertung der Aktivitäten der ETF ist, dass 100 % Konformität erreicht wurde und die ETF so als Erfolgsgeschichte angesehen werden kann. Diese Informationen werden auch im EDSB-Bericht für 2013 nachzulesen sein, der derzeit noch erstellt wird. In der Pressemitteilung des EDPS heißt es: „Aktive Überwachung erweist sich als wirkungsvoll, um EU-Einrichtungen beim Datenschutz zu helfen“³² [...] Im Allgemeinen haben die Organe und Einrichtungen der EU seit der letzten EDSB-Erhebung 2011 beträchtliche Fortschritte gemacht. Die Europäische Stiftung für Berufsbildung (ETF) und das Europäische Zentrum für die Prävention und die Kontrolle von Krankheiten (ECDC) zählen zu den Einrichtungen bei denen die Verbesserung am stärksten deutlich wurde.“

Verbesserungsplan und -maßnahmen

Der Verbesserungsplan der ETF ist ein konsolidierter Aktionsplan mit Maßnahmen, die das Resultat von Audits des Europäischen Rechnungshofs, des Internen Auditdienstes und anderer, extern vergebener Ex-post-Prüfungen des ETF-Risikoregisters, der jährlichen Bewertung des IKS und anderer interner Maßnahmen zur Verbesserung sind. Der Verbesserungsplan der ETF ist ein integraler Bestandteil des internen Kontrollsystems und wurde im Zeitraum 2010-2013 konsolidiert.

c) Abteilungsebene

Prozessmanagement

Das Prozessmanagement bildet einen integrierten Teil des Leistungsmanagementrahmens (PMF) der ETF. Sein wichtigstes Ziel ist es, einen wirksamen, effizienten und kohärenten Einsatz und eine systematische Kontrolle und Verbesserung der wichtigen Prozesse der ETF abzusichern, was zu besseren Ergebnissen für die ETF führt. Obwohl die meisten ETF-Prozesse abteilungsübergreifend sind, schließt der PMF sie alle aufgrund der Verantwortungszuordnung auf Abteilungsebene mit ein.

³¹ CAF 2013: Improving public organisation through Self-assessment e-tool (Verbesserung öffentlicher Organisation durch ein elektronisches Selbstbewertungsinstrument).

³² EDPS/2014/03, Brüssel, 27. Januar 2014

Die meisten ETF-Prozesse sind durch Prozesspläne, politische Strategien und Verfahren dokumentiert. Seit 2011 wurden große Anstrengungen in die Aktualisierung dieser Dokumentation und die Verbesserung der Dokumentation der Kernprozesse investiert. Diese Dokumentation wurde im Jahr 2013 mit besonderem Augenmerk auf der Überprüfung und Dokumentation des Unterprozesses „Identification of OPS Projects“ weitergeführt, in dem die Interaktionen und Maßnahmen zwischen Turin-Prozess, Mittelfristiger Perspektive und Arbeitsprogramm Vorbereitung beschrieben werden, wobei Grundsätze der Folgenabschätzung und Nullbasisbudgetierung in den Prozess eingebracht werden.

Darüber hinaus hat die ETF im Juni 2013 ihre übergreifenden Leitlinien zur Vermeidung und Bewältigung von Interessenkonflikten angenommen.³³ Diese Leitlinien berücksichtigen die mündlichen Empfehlungen des Rechnungshofs und die Hinweise zur Notwendigkeit einer angemessenen Bewältigung und Vermeidung von Interessenkonflikten in den Agenturen, die in der Gemeinsamen Erklärung des Europäischen Parlaments, des Rates der Europäischen Union und der Europäischen Kommission zu den dezentrale Agenturen und dem sich daraus ergebenden Fahrplan vom 19. Dezember 2012 enthalten sind.

Interne Leistungsbewertung

Im Jahr 2013 begann die ETF auch eine interne Leistungsbewertung ihrer Arbeitsmethoden und diesbezüglichen Verteilung der Ressourcen, um die anhaltende Wirksamkeit und Effizienz ihrer Tätigkeiten abzusichern. Von der Leitung wurde ein Aktionsplan vereinbart und Aktionen werden derzeit umgesetzt. Aus dem Aktionsplan ergeben sich drei Hauptaktivitäten, die im Jahr 2014 weiter fortgesetzt werden: eine Arbeitsgruppe zu einem gemeinsamen Konzept und gemeinsamen Ansatz der ETF für das Projektmanagement, eine Funktionsanalyse in der gesamten ETF und eine Klarstellung, wie die Qualitätssicherung von Ergebnissen und Produkten (Leistungen) in der ETF zu steuern ist.

d) Projektebene

Das Dashboard-System, Leistungen und Indikatoren

Das Dashboard-System ist ein IT-gestütztes integriertes Leistungsmanagementkontrollsystem, das die Überwachung des Fortschritts der Aktivitäten und verwendeten Ressourcen der ETF in Echtzeit ermöglicht.³⁴ Es wird seit dem Jahr 2011 eingesetzt; zu den darin im Jahr 2013 eingeführten Hauptinnovationen gehören:

- die Konsolidierung der Arbeit zur Proportionalkostenrechnung von Projektleistungen und zur Nutzung der Gewichtung von Projektleistungen. Leistungskosten werden entsprechend Finanzausgaben, Humanressourcen und Reisekosten berechnet. Die Indikatoren werden als mit Projektleistungen verbundene Ergebnisse gemessen: Der Zusammenhang zwischen Projekt- und ETF-Leistungen wurde im Jahr 2013 sorgfältig auf eine transparente Berichterstattung hin überwacht, da die ETF ihre erbrachten Leistungen für die Messung ihrer operativen Ziele verwendet.
- die Einführung eines Abschnitts über die Projektberichterstattung unter „Geberkooperation“.

³³ ETF/13/DEC/011

³⁴ Siehe Anmerkung des Haushaltskontrollausschusses des Europäischen Parlaments im Berichtsentwurf zur Entlastung für die Ausführung des Haushaltsplans der Europäischen Stiftung für Berufsbildung für das Haushaltsjahr 2011 (C7-0254/2012 – 2012/2192(DEC)), Leistungspunkte 16. und 17.

Überwachung der Projektselbstbewertung (siehe Teil I Abschnitt 3 Leistung und Kostenwirksamkeit)

e) Individuelle Ebene

Humanressourcenmanagement

Die ETF sieht in den Humanressourcen ihr wichtigstes Gut für die Erfüllung ihrer Aufgabe und der Ziele des Arbeitsprogramms. Gutes Humanressourcenmanagement erfordert eine ständige Verbesserung der politischen Strategien und Verfahren zu Personalplanung, Einstellung, Lernen sowie Entwicklung, Leistungsmanagement und Einsatz.

Für das Jahr 2013 zeigte sich das effektive Humanressourcenmanagement der ETF in den folgenden Zahlen:

- Im Stellenplan sind nur 2 Stellen unbesetzt geblieben, d. h., waren 92 Stellen waren besetzt (einschließlich eines angenommenen Angebots für eine Stelle, die im März 2014 angetreten wird);
- 130 Mitarbeiter Ende 2013 (92 Bedienstete auf Zeit, 38 Vertragsbedienstete, 2 örtliche Bedienstete) wie Ende 2012 und gegenüber 125 Ende 2011. Bei der ETF gab es im Jahresverlauf 8 neue Mitarbeiter und 6 Abgänge, 17 Beförderungen, 11 Probezeiten und 16 Vertragsverlängerungen, 7 Auswahlverfahren mit 1 390 Bewerbern und 81 Einstellungsgesprächen sowie 94 Lern- und Entwicklungsseminare mit 725 Teilnehmern der ETF.

Personalentwicklung

Die Personalfuktuation (*im Jahresverlauf ausgeschiedene Mitarbeiter/durchschnittlich im Jahr beschäftigte Mitarbeiter*) lag im Jahr 2013 bei 4,6 % (Bedienstete auf Zeit: 6,5 %, Vertragsbedienstete: 0 %) gegenüber 9,6 % im Jahr 2012 (Bedienstete auf Zeit: 6,6 %, Vertragsbedienstete 17,9 %); erstmals seit 2006 hat kein Vertragsbediensteter gekündigt.

Mitarbeitervertrag	ETF am 31.12.2011 insgesamt	ETF am 31.12.2012 insgesamt	Neue Mitarbeiter 2013	Ausscheidende Mitarbeiter 2013	ETF am 31.12.2013 insgesamt
Bedienstete auf Zeit	90	93	4 (+1 Stellenangebot)	-6	92
Vertragsbedienstete	32	35	3	0	38
Örtliche Bedienstete	2	2			2
Nationale abgeordnete Sachverständige	1	0			0
Insgesamt	125	130	8	-6	132

Zudem wurden neben der im März 2012 durchgeführten Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit Folgemaßnahmen in den Bereichen Kommunikation, Management und Arbeitsumgebung ergriffen. Die Fortschritte beim Informationssystem Allegro HR verliefen nach Plan, und es wurde für das gesamte Personal im September 2013 eingeführt. Gleichzeitig wurden beständig Bemühungen um Überprüfung und Verbesserung der Politiken und Verfahren zu den Humanressourcen wie der Übergabepolitik vor vorübergehendem oder endgültigem Ausscheiden aus dem Dienst unternommen und das erste Paket der Durchführungsbestimmungen der Europäischen Kommission vorbereitet, die analog für die ETF gelten (Anhang 15: Personalbestand 2013).

Darüber hinaus hat die ETF im Jahr 2013:

- durch Erstellung und Verteilung einer Broschüre in Taschenbuchformat mit den wichtigsten Rechten und Pflichten der Mitarbeiter sowie durch Vorbereitung der wichtigsten Änderungen im Zusammenhang mit dem 2014 neu eingeführten Statut und deren Vorstellung in zwei

Informationssitzungen weiter ihre Kommunikation und gemeinsame Nutzung von Informationen mit dem Personal verbessert;

- durch Erstellung einer Broschüre in Taschenbuchformat mit möglichen Rechten und Informationen über Turin und deren Versendung zur Zeit des Stellenangebots, durch das Angebot, inhaltsbezogene Fragen zur Arbeit zu stellen, bevor das Stellenangebot angenommen oder abgelehnt wird, sowie durch Verbesserung des Einführungsprozesses und Erläuterung der Rolle des mit der Einführung betrauten Kollegen und des Mentors (der neue Kollegen sowohl bei der sozialen als auch der fachlichen Integration in die ETF unterstützt) weiter ihre Dienste für neue Kollegen und deren Begrüßung verbessert;
- durch weitere Angebote maßgeschneiderter, besser auf die Mitarbeiter abgestimmter Schulungskurse unter Erhöhung der Beteiligung von Personal zu Beginn des Prozesses (Bewertung des Lern- und Entwicklungsbedarfs, Kursgestaltung usw.), durch innovative Initiativen (10-Tage-Aktivitäten für ein Kommunikationswoche) sowie durch weitere Investition in die Entwicklung von Management- und Führungsfähigkeiten (Einzelcoachings, Gruppenschulungen usw.) die Lern- und Entwicklungskapazitäten weiter verbessert.

Im Jahr 2013 schloss die ETF auch die über drei Jahre laufende Vereinbarung mit der Region Piemont für die Neuzuweisung der Kosten im Zusammenhang mit Gebäudewartung und -dienstleistungen ab. Die Vereinbarung läuft am 31. Dezember 2015 aus.

2.2.2. Rechtsberatung

Die Rechtsberatung unterstützte die Direktorin und die Führungskräfte mit Ad-hoc-Beratung zu Fragen des für die ETF geltenden Rechtsrahmens, insbesondere zur Anwendung und Auslegung des Beamtenstatuts, der Finanzvorschriften und der Neufassung der Verordnung. Außerdem kümmert sie sich regelmäßig um Streitigkeiten und handelt als Ansprechpartner für Angelegenheiten im Zusammenhang mit OLAF.

2.3 Normen der internen Kontrolle der ETF

2.3.1 Einhaltung der Anforderungen der Kontrollnormen

Wie bereits erwähnt hat die ETF die Hauptgrundsätze des Leistungsmanagementrahmens (PMF) mit den bestehenden Normen der internen Kontrolle integriert, um das Grundprinzip des im Jahr 2012 angenommenen Leistungsmanagementrahmens zu verstärken und das Engagement der Organisation für den Rahmen der Normen der internen Kontrolle zu fördern.

Seit 2004 hat die ETF beträchtliche Fortschritte dabei erzielt, den Anforderungen ihres Rahmens der Normen der internen Kontrolle vollständig zu entsprechen. 2009 nahm der ETF-Vorstand 16 überarbeitete Normen für ein effektives Management an. Die Normen der internen Kontrolle der ETF sind in sechs Bausteine unterteilt, die den gesamten Managementprozess von der Definition der Ziele bis zur Erzielung der Ergebnisse umfassen.

Seit dem Jahr 2006 führt die ETF jährlich Überprüfungen der Managementsysteme der ETF durch, um sich des korrekten Funktionierens der vorhandenen Strukturen zu versichern, Ergebnisse nachzuprüfen, potenzielle Bedenken zu identifizieren und die Planung von Verbesserungsmaßnahmen zu steuern.

Die Selbstbewertung des Managements 2013 wurde nach einer Überprüfung anhand der Aktenlage mithilfe des Selbstbewertungsinstruments des Gemeinsamen Bewertungsrahmens (Common

Assessment Framework – CAF)³⁵ anstelle des internen Kontrollbewertungsinstrumentes (Internal Control Assessment tool – ICAT) durchgeführt, das in den vergangenen Jahren eingesetzt wurde.

Im Jahr 2013 wurden keine bedeutenden oder wesentlichen Schwächen des internen Kontrollsystems der ETF festgestellt. Die vorhandenen Kontrollen funktionierten wie gewünscht.

Die Ergebnisse der Überprüfung und der Bewertung des internen Kontrollsystems im Jahr 2013 bieten angemessene Gewähr für den Konformitätsstatus aller Normen der internen Kontrolle und über die Organisationsleistung.

2.3.2 Effektivität der Einführung priorisierter Kontrollnormen

Wie bereits erwähnt ist es ein etabliertes Verfahren³⁶ bei der ETF, dass Empfehlungen, die aus internen, institutionellen und externen Audits und Bewertungen resultieren, in den ETF-Aktionsplan für Verbesserungen einfließen, der unter der Zuständigkeit des ETF-Koordinators für die interne Kontrolle umgesetzt wird.

Im ETF-Verbesserungsplan für 2012 wurden die folgenden Normen der internen Kontrolle priorisiert:

- Norm der internen Kontrolle 3: „Personalzuweisung und -mobilität“ (bewertet als „wesentliche Verbesserungen erforderlich, um das Problem von Arbeitsbelastung und ausgeglichener Aufgabenverteilung in der Organisation zu bewältigen“):

Im Jahr 2013 priorisierte der Vorstand für den jährlichen Managementplan die Aufnahme der Maßnahmen des Jahresarbeitsprogramms in die vierteljährliche Fortschrittsüberprüfung: Prioritätensetzung, Planungs- und Umsetzungsrisiken sowie Auswirkung auf die Arbeitsbelastung auch in anderen Tätigkeitsbereichen der ETF. Die Quartalsberichte 2013 enthalten auch Berichte und Analysen zur Zeitaufzeichnung.

- Norm der internen Kontrolle 12: „Information und Kommunikation“ (bewertet als „geringfügige Verbesserungen erforderlich“):

Die Leitung der ETF genehmigte und organisierte eine Kommunikationswoche, in deren Mittelpunkt insbesondere EU-Kommunikation und Schreibseminare, interne Kommunikation und Online-Zusammenarbeit, soziale Medien, Arbeiten mit Blogs und Verwendung der ETF-Website für Veröffentlichungen, Schreibfähigkeiten und effiziente Kommunikation standen. Sie fand vom 12. bis 19. September 2013 statt. Außerdem wurde im Oktober 2013 eine Schulung zu „ETF-Projekte und Kommunikation“ organisiert, bei der Beispiele für bewährte Verfahren gezeigt wurden. Das neue Intranet wurde im September 2013 eingeführt.³⁷

2.3.3 Schlussfolgerungen

Die Hauptelemente der Funktionsweise der internen Kontrollmanagementsysteme der ETF im Jahr 2013 werden in den Abschnitten II und III des vorliegenden Berichts dargestellt.

Unter Berücksichtigung der wichtigsten Entwicklungen, die im mittelfristigen Zeitraum 2010-2013 und insbesondere 2013 zu verzeichnen waren:

³⁵ CAF 2013: Improving public organisation through Self-assessment e- tool (Verbesserung öffentlicher Organisation durch ein elektronisches Selbstbewertungsinstrument).

³⁶ ETF/PROC/26

³⁷ Der Interne Auditdienst (IAS) hat die Empfehlung, das neue Intranet ausgehend vom IAS-Audit 2011 zur Kommunikation zu entwickeln, abgeschlossen.

- Konsolidierung eines Rahmens für das Leistungsmanagement der ETF, der Normen der internen Kontrolle integriert und auf Strategie-, Organisations-, Abteilungs-, Projekt- und individueller Ebene wirkt, sowie insbesondere Fortschritte bei:
 - Strategieplanung und Jahresprogrammprozess;
 - Dashboard und Messung der Ergebnisse und der organisationsinternen Indikatoren;
 - Überwachung des Fortschritts bei der Umsetzung des Arbeitsprogramms;
 - Prozessmanagement;
 - Risikomanagementprozess;
 - ETF-Verbesserungsplan und
- Ergebnisse der Prozesse in den Bereichen Finanzen, Beschaffung und Personalverwaltung sowie
- Einhaltung der Anforderungen der Normen der internen Kontrolle.

Es kann festgestellt werden, dass das interne Kontrollmanagementsystem der ETF wie vorgesehen funktioniert und somit eine angemessene Gewähr für eine Kontrolle der mit den Leistungs- und Einhaltungszielen sowie den Zielen zur Personalsicherheit und dem Schutz von Sachanlagen und Informationen verbundenen Risiken bietet.

Zusammenfassung

In Teil II wurden die wichtigsten Merkmale der maßgeblichen Entwicklungen beschrieben, mit denen die Managementüberwachung und -kontrolle der ETF-Aktivitäten verbessert und verstärkt wurde. Auch im Jahr 2013 hat die ETF ein umfassendes System interner Kontrollen und ein leistungs- und ergebnisorientiertes Management angewandt, in das ein Risikomanagement integriert ist und das eine angemessene Einhaltung und Wirksamkeit der internen Verfahren und Systeme gewährleistet.

TEIL III: BAUSTEINE FÜR DIE ZUVERLÄSSIGKEITSERKLÄRUNG

Neben der Managementüberwachung und -kontrolle und den Normen der internen Kontrolle, die in Teil II beschrieben wurden, werden in Teil III die spezifischen Bausteine beschrieben, die Belege für die angemessene Gewähr bieten, mit der die Anweisungsbefugte der ETF in Teil IV des Jahresberichts eine Zuverlässigkeitserklärung abgibt.³⁸

Die ETF verfügt über Richtlinien³⁹ zur Definition der Wesentlichkeitskriterien für die Anweisungsbefugte, auf die sie ihre Entscheidung stützen kann, wenn sie in der jährlichen Zuverlässigkeitserklärung einen Vorbehalt im Zusammenhang mit dem Jahresbericht meldet. Die Richtlinien sind in Anhang 4 zu finden.

Zu den Mängeln, die zu Vorbehalten beim Geltungsbereich der Zuverlässigkeitserklärung führen, gehören Defizite bei der angemessenen Gewähr bezüglich der Nutzung von Ressourcen, der wirtschaftlichen Haushaltsführung oder der Recht- und Ordnungsmäßigkeit der zugrundeliegenden Vorgänge.

Um entscheiden zu können, ob etwas wesentlich ist, muss eine Beurteilung in qualitativer und quantitativer Hinsicht vorgenommen werden.

Voraussetzung für eine Beurteilung der Bedeutung eines Mangels ist die Quantifizierung der potenziellen finanziellen Auswirkungen („Geldwert des ermittelten Problems“/„als fehlerhaft betrachteter Betrag“/„gefährdeter Betrag“).

Der Standardgrenzwert der ETF für quantitative Wesentlichkeit liegt bei 2 % des Gesamthaushalts. Das heißt, wenn ein erkannter Mangel einen Risikowert von 2 % (oder mehr) des Gesamthaushalts der ETF („gefährdet“/„Risiko“) hat, sollte in der jährlichen Zuverlässigkeitserklärung der Direktorin stets ein Vorbehalt ausgesprochen werden.

Für jeden Vorbehalt im Jahresbericht muss die ETF die genaue Art angeben, die Ursache erläutern und die Bedeutung in finanzieller Hinsicht quantifizieren sowie die Auswirkungen auf die Zuverlässigkeitserklärung einschätzen. Im Jahresbericht sollten auch die von der ETF vorgesehenen Abhilfemaßnahmen genannt werden, mit denen der Mangel so weit als möglich gemindert, bearbeitet und behoben werden soll.

3.1. Baustein 1: Bewertung durch das Management

Kaskadierende Zuverlässigkeitserklärung von (nachgeordnet) bevollmächtigten Anweisungsbefugten

2013 wurden die Befugnisse für den Haushaltsvollzug von der Anweisungsbefugten per Beschluss der Direktorin⁴⁰, die die verschiedenen Haushaltsbereiche einschließlich spezifischer Haushaltslinien zuteilte, an bevollmächtigte und nachgeordnet bevollmächtigte Anweisungsbefugte übertragen. Gemäß den ETF-Bestimmungen und Verfahren zur Befugnisübertragung und Präsenz von Managern

³⁸ Gemäß den „Standing Instructions for Annual Activity Reports“, SEC/2012/583

³⁹ ETF/09/DEC/018 Ausgabe 3

⁴⁰ ETF/12/DEC/002

in den ETF-Büros⁴¹ wird eine zweite Ebene mit Stellvertretern für bevollmächtigte Anweisungsbefugte eingeführt, um die Anzahl an Vorgängen zu verringern, die von der Direktorin zu genehmigen sind, und sicherzustellen, dass die Vorgänge von dem Anweisungsbefugten bearbeitet werden, dem der jeweilige Vorgang am geläufigsten ist.

Die folgende Tabelle zeigt das Delegationsmodell für 2013:

Bevollmächtigte Anweisungsbefugte	Stellvertreter	Stellvertreter 2. Ebene
Leiter der Abteilung Kommunikation	Leiter der Abteilung Verwaltung	Leiter der Abteilung Planung, Überwachung und Evaluierung
Leiter der Abteilung Verwaltung	Leiter der Abteilung Planung, Überwachung und Evaluierung	Leiter der Abteilung Kommunikation
Leiter der Abteilung Planung, Überwachung und Evaluierung	Leiter der Abteilung Verwaltung	Leiter der Abteilung Kommunikation
Leiter der Abteilung Entwicklung von themenbezogenem Fachwissen	Leiter der Abteilung Geografische Ausbreitung	Leiter der Abteilung Faktengestützte Politikgestaltung
Leiter der Abteilung Geografische Ausbreitung	Leiter der Abteilung Faktengestützte Politikgestaltung	Leiter der Abteilung Entwicklung von themenbezogenem Fachwissen
Leiter der Abteilung Faktengestützte Politikgestaltung	Leiter der Abteilung Entwicklung von themenbezogenem Fachwissen	Leiter der Abteilung Geografische Ausbreitung

Begleitet wird die Entscheidung von einzelnen Delegationshandlungen, die von der Direktorin, dem bevollmächtigten Anweisungsbefugten und seinem/ihrem Stellvertreter unterzeichnet werden. Mit der Unterzeichnung bestätigt der bevollmächtigte Anweisungsbefugte sein Einverständnis.

Die bevollmächtigten Anweisungsbefugten⁴² haben mit ausdrücklicher Zustimmung der Direktorin die ihnen übertragenen Befugnisse weiterdelegiert. Dabei wurden die folgenden Leitlinien berücksichtigt:

- Vertragliche und finanzielle Verpflichtungen dürfen für Beträge bis zu 60 000 EUR an Führungskräfte mittlerer Position übertragen werden.
- Zahlungen dürfen ohne Beschränkung an Führungskräfte mittlerer Position übertragen werden. Zahlungen mit geringem Risiko dürfen auch an Mitarbeiter übertragen werden, die eine Koordinatorenrolle ausüben.
- Der bevollmächtigte Anweisungsbefugte, der den nachgeordnet bevollmächtigten Anweisungsbefugten beauftragt hat, (oder ggf. sein Stellvertreter) muss für die Stellvertretung des nachgeordnet bevollmächtigten Anweisungsbefugten sorgen.

Zur weiteren Stärkung der Bausteine für Zuverlässigkeit sind die (nachgeordnet) bevollmächtigten Anweisungsbefugten verpflichtet, in einem Anhang zu jeder Zuverlässigkeitserklärung, die von ihnen unterzeichnet wurde, über die Nutzung ihrer jeweiligen Befugnisse für den Haushaltsvollzug Bericht zu erstatten/Rechenschaft abzulegen und am Jahresende eine spezielle Erklärung zur Bestätigung der Konformität mit der Charta abzulegen. Auf diese Weise kann die Nutzung der Befugnisse durch die bevollmächtigten und/oder nachgeordnet bevollmächtigten Anweisungsbefugten direkt nachverfolgt werden. Das Muster für die kaskadierende Zuverlässigkeitserklärung zum Jahresende 2013 ist in Anhang 14 zu finden.

⁴¹ ETF/12/DEC/003

⁴² Unter Berücksichtigung der Bestimmungen in Artikel 34 Absatz 2 der Finanzregelung der ETF

Interne Ex-post-Transaktionskontrollübung

Seit 2011 führt die ETF als Element der Bausteine für angemessene Gewähr Ex-post-Kontrollen von Finanztransaktionen mit risikobasierten Stichproben von Mittelbindungen und Zahlungen durch.

Anfang 2014 führte die ETF Ex-post-Kontrollen von 2013 bearbeiteten Transaktionen (geringes Zahlungsrisiko und geringes Mittelbindungsrisiko) ein. Die Ergebnisse der Ex-post-Kontrollen zeigten keine kritischen Schwachpunkte in der Verwaltung von finanziellen Transaktionen und führten zu einer Reihe von Empfehlungen, die im ETF-Verbesserungsplan nachverfolgt und integriert werden sollen.

Verzeichnis der Ausnahmen

Seit 2005 besteht bei der ETF ein Verfahren zur Registrierung von Ausnahmen. Das Ziel dieses Verfahrens besteht darin, geeignete Vorkehrungen zu treffen, um sicherzustellen, dass die Direktorin und das Management der ETF alle Fälle von Verzicht auf Kontrollen oder erheblichen Abweichungen von bestehenden Vorschriften der ETF und Maßnahmen unter Ausnahmeumständen erfassen. Gemäß dem Grundsatz der Transparenz werden diese dann dem Vorstand und der Entlastungsbehörde gemeldet. Die „Ausnahme“ muss dokumentiert, begründet und von entsprechender Stelle genehmigt werden, bevor Maßnahmen ergriffen werden können.

2013 wurden fünf Ausnahmen verzeichnet:

- EXC/2013/01 für einen Wert von 53 000 EUR – diese Ausnahme erfolgte zum Abschluss einer direkten Vereinbarung mit einem Dienstleisters, der die erste einjährige Phase des dreijährigen ETF-Projekts umsetzte, worüber man sich mit der tunesischen Regierung zur territorialen Entwicklung in der Region Médenine geeinigt hatte. Damit das Reputationsrisiko der ETF verringert wird, indem sie die Erwartungen der tunesischen Regierung erfüllt, und um Kontinuität, Qualität und die rechtzeitige Ausführung von Tätigkeiten für die folgenden beiden Jahre (2013 und 2014) zu gewährleisten, wurde beschlossen, mit diesem Dienstleister eine direkte Vereinbarung abzuschließen.
- EXC/2013/02 für einen Wert von 10 362,45 EUR – Mittelbindung „a posteriori“. Der Arbeitsablauf wurde stabiler gestaltet, das Personal angemessen informiert und der Arbeitsablauf ist im neuen Intranet verfügbar, um Zwischenfälle in Zukunft abzumildern.
- EXC/2013/03 für einen Wert von 10 362,45 EUR – Mittelbindung „a posteriori“ aufgrund außergewöhnlicher Umstände zusätzlicher Dienstleistungen, die vom Auftragnehmer im Jahr 2012 erbracht und im Jahr 2013 in Rechnung gestellt wurden.
- EXC/2013/04 für einen Wert von 15 000 EUR – wegen der ungünstigen Lage des ETF-Gebäudes musste eine Reihe von Verhandlungsverfahren mit einem Bewerber 2013 abgeschlossen werden, um ein Mindestmaß an Kantinenservice für das Personal zu gewährleisten. Nachdem bei einem Bewerber der Schwellenwert von 15 000 EUR für Verhandlungsverfahren erreicht worden war, erfolgte der Abschluss einer direkten Vereinbarung mit einem Dienstleister, um weitere sechs Monate im Hinblick auf eine andere Lösung abzudecken.
- EXC/2013/05 für einen Wert von 53 592 EUR – Gegenzeichnung des Bestellformulars durch den Auftragnehmer, nachdem die Aktivität begonnen hatte. Um ähnliche Probleme in Zukunft zu vermeiden, erhalten neue Auftragnehmer genaue Anweisungen über das Finanzmanagement, einschließlich der Gegenzeichnung von Bestellformularen.

Der finanzielle Gesamtwert der registrierten Ausnahmen liegt bei 133 807 EUR, was 0,6 % des Gesamthaushaltsvollzugs der ETF im Jahr 2013 (20 143 500 EUR) entspricht. Dies belegt eine gute Einhaltung der Vorschriften und eine ordnungsgemäße Verwaltung der Organisation.

Verhandlungsverfahren früherer Artikel 134 der Anwendungsbestimmungen⁴³

Insgesamt führte die ETF 2013 vier Verhandlungsverfahren gemäß den Bestimmungen von Artikel 134 der Anwendungsbestimmungen (AB) durch, die in der nachstehenden Tabelle aufgeführt sind. Der Gesamtwert der Verhandlungsverfahren liegt bei 318 000 EUR.

VERTRAGSNR./ BESTELL- FORMULARNR.	NAME DES AUFTRAGNEHMERS	WERT (EUR)	BEZEICHNUNG DER ANSCHAFFUNG	BEGRÜNDUNG
CON/13/ETF/0004	Adequasys France et Ordifor sarl	250 000,00	Wartung und professionelle Dienstleistungen in Bezug auf die Lizenz des Informationssystems Allegro HR	Artikel 134 Absatz 1 Buchstabe b AB (Monopol/Exklusiv- rechte)
Änderung Nr. 1 zu CON/13/ETF/0040	Sitecore International S/A	18 000,00	Zwei Jahre zusätzliche Standardunterstützung und Wartung für Lizenz für Content-Management-System	Artikel 134 Absatz 1 Buchstabe b AB (Monopol/Exklusiv- rechte)
CON/13/ETF/0030	IPSA Industria Pubblicitaria Spa	30 000,00	Werbefläche zur besseren Wahrnehmung der ETF	Artikel 134 Absatz 1 Buchstabe b AB (Monopol/Exklusiv- rechte)
Änderung Nr. 2 zu CON/13/ETF/0014	Europäisches Hochschulinstitut	20 000,00	Dienstleistungen in Verbindung mit der Aufnahme der Republik Moldau in die Länderfallstudien über ein Inventar von Maßnahmen zur Migrantenunterstützung in Bezug auf Kompetenzen und Beschäftigung	Artikel 134 Absatz 1 Buchstabe e AB (zusätzliche Dienstleistungen für unvorhergesehene Ereignisse)

3.2 Baustein 2: a) Ergebnisse der Audits 2013

Die ETF hat noch nie kritische Empfehlungen von Kontrollorganen erhalten. So wurden auch 2013 keine kritischen Empfehlungen ausgesprochen.

Interner Auditdienst

2013 hat der IAS einen Audit im Oktober 2013 durchgeführt. Das Thema des Audits 2013 „Expertenmanagement und -aufgaben“ steht im Einklang mit dem strategischen Prüfungsplan des IAS für 2013-2015. Der Abschlussbericht ging am 15. Januar 2014 ein. Er enthält eine sehr wichtige Empfehlung: „Förmliche Ernennung des Auswahlausschusses und Erklärung über das Nichtvorliegen eines Interessenkonflikts sowie zur Wahrung der Vertraulichkeit“. Wie in Abschnitt 2.3.2 genauer beschrieben, wurden im Juni 2013 von der ETF die „übergreifenden Leitlinien der ETF zur Vermeidung und Bewältigung von Interessenkonflikten in der ETF“ angenommen, die sich der Frage des Interessenkonflikts widmen. Ihre Umsetzung in der ETF erfolgt bereits. Erklärungen über das Nichtvorliegen eines Interessenkonflikts wurden bereits in allen Auswahlverfahren über 60 000 EUR verwendet, und die ETF setzt derzeit die gesamten Anforderungen der von dem IAS gegebenen Empfehlung um.

Europäischer Rechnungshof

Die Besuche des Europäischen Rechnungshofs bei der ETF zur jährlichen Rechnungsprüfung für 2012 fanden vom 19. bis 23. November 2012 und vom 15. bis 19. Mai 2013 statt. In seinem

⁴³ Verhandlungsverfahren ohne Veröffentlichung einer Bekanntmachung

Abschlussbericht für das Haushaltsjahr 2012 gab der Rechnungshof eine positive Stellungnahme zur Zuverlässigkeit der Jahresabschlüsse und zur Recht- und Ordnungsmäßigkeit der zugrundeliegenden Vorgänge ab. Der Rechnungshof kommentierte das hohe Maß an Mittelbindungen zu Titel 2, die aufgrund später Rechnungseingänge für Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Gebäude und Anschaffungen von 2012 bestellter, aber erst 2013 gelieferter IT-Hardware und Software auf 2013 übertragen wurden. Der Rechnungshof kam zu dem Schluss, dass die Übertragungen hoch, aber gerechtfertigt waren.

Im Abschlussbericht wurde außerdem der vollständige Abschluss der von der ETF als Reaktion auf die Kommentare der Vorjahre vorgenommenen Abhilfemaßnahmen bestätigt.

Das erste Audit zum Haushaltsjahr 2013 erfolgte vom 16. bis 20. September 2013 und ergab keine vorläufigen Ergebnisse. Demnach ist das Resultat äußerst positiv. Das nächste Audit ist für den 7. bis 11. April 2014 geplant.

ETF-Ex-post-Auditprogramm 2013

Zusätzlich zu dem von den institutionellen Organen durchgeführten Audit gab die ETF 2013 ein Ex-post-Audit über Rahmenverträge mit externen Beratungsunternehmen⁴⁴ in Auftrag. Die zwei Aufträge und entsprechenden Schlussfolgerungen waren folgende:

1. Ex-post-Finanz- und -Leistungsaudit des ETF-Schulentwicklungsprojekts: Die Gesamteinschätzung des Audits ist, dass das Projekt wie in den Umsetzungsplänen vorgesehen umgesetzt wurde. Es war Entwicklung und Verbesserung bei den zugrundeliegenden Verfahren zu verzeichnen, mit denen die ETF ihre Projekte für den Zeitraum des Schulentwicklungsprojekts plant und überwacht. Die verwendeten Systeme und Verfahren sind so aufgebaut, dass ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis gewährleistet ist. Die Prüfer konnten keine Fälle feststellen, in denen eine Möglichkeit zum Effizienzgewinn offensichtlich übersehen wurde. Allerdings gaben die Prüfer mehrere Empfehlungen ab, die das erzielte Kosten-Nutzen-Verhältnis und die verwendeten Prozesse verbessern könnten.
2. Ex-post-Leistungs- und -Systemaudit des ETF-Dashboard-Systems: Die Gesamterkenntnis des Audits ist, dass die Leistung von Dashboard im Allgemeinen akzeptabel ist und die internen Kontrollen wirksam funktionieren, um die Ziele der ETF zu erreichen. Die Nutzerzufriedenheit mit Dashboard und seine Akzeptanz sind bei den maßgeblichen Akteuren angemessen hoch. Das Audit konnte allerdings in verschiedenen Operationsbereichen eine Reihe von Schwachstellen ausmachen.

Die von der ETF angenommenen Empfehlungen wurden in den ETF-Verbesserungsplan integriert und werden umgesetzt.

3.2 Baustein 2: b) Ergebnisse von Überwachung und Evaluierung

Überwachung und Evaluierung

Die Selbstbewertungsüberwachung ist nun vollständig in den Planungsprozess integriert, und die automatisierte Funktion im Dashboard wurde für alle im vergangenen Jahr umgesetzten Projekte verwendet. Darüber hinaus wurden zwei Länderprojekte und ein Regionalprojekt intern durch die Abteilung Planung, Überwachung und Evaluierung mit einer intensiveren Überwachungsart für das

⁴⁴ Seit 2009 arbeitet die ETF mit den folgenden Beratungsunternehmen zusammen: Lubbock Fine (CON/09/ETF/019), LittleJohn (CON/06/ETF/0020) und Mazars & Guérard (CON/06/ETF/0021). Im August 2013 lief der Vertrag aus, und die ETF nutzte den Rahmenvertrag der GD Haushalt für technische Hilfsleistungen im Bereich interne Kontrollen und Risikomanagement für den zweiten Auftrag 2013.

Schulentwicklungsprojekt überwacht, wozu eine Umfrage bei allen Teilnehmern aus den drei am Projekt beteiligten Ländern gehörte.

Die Nutzung der Onlineumfragefunktion wird innerhalb der ETF weiter verbreitet, und Umfragen wurden für die Vorstandssitzung im Juni, die Bewertung des Turin-Prozesses, einige Regionen- und Länderveranstaltungen sowie für den operativen Mitarbeiterfragebogen für die interne Leistungsbewertung von operativen Projekten erarbeitet und eingeführt.

Andere externe Evaluierungen

2013 gab die ETF zwei externe Evaluierungen in Auftrag: i) eine Zwischenbewertung des Turin-Prozesses und ii) eine Bewertung der Sozialpartnerentwicklung bei ETF-Tätigkeiten. Beide Bewertungen wurden positiv abgeschlossen und verweisen neben anderen Erkenntnissen darauf, dass der Turin-Prozess ein solides Tempo aufweist und die laufenden Reformen in den Partnerländern fördert und dass die Aktivitäten der Sozialpartnerschaftsentwicklung der ETF durch den Aufbau von Netzwerken in den Partnerländern die Entwicklung eines nachhaltigen Modells ermöglicht haben.

Darüber hinaus kamen sie zu dem Schluss, dass sich der zusätzliche Nutzen der ETF für den Turin-Prozess aus der Tatsache ergibt, dass die Berufsbildung in den sozioökonomischen Kontext eingeordnet und sichergestellt, dass die Analyse auf relevanten Fakten basiert und auf Grundlage eines strukturierten Dialogs erfolgt. Zur Sozialpartnerschaft wird festgestellt: „Die ETF bringt eine einzigartige Kombination aus Berufsbildungskompetenz, Engagement für den Einsatz von Sozialpartnern in der Berufsbildung und einer auf ihrer Agenda zur Entwicklung von Humankapazitäten basierenden Prozessorientierung ein.“

Die Empfehlungen der beiden Evaluierungen werden in Aktionsüberblicke aufgenommen, und Folgemaßnahmen werden bis Ende 2015 abgeschlossen.

Externe Evaluierung der ETF im Auftrag der GD Bildung und Kultur

Die vereinbarten Maßnahmen zur Reaktion auf die Erkenntnisse und Empfehlungen der externen Evaluierung der ETF, die von der GD Bildung und Kultur durchgeführt und 2012 entschieden wurden, konnten 2013 abgeschlossen werden.

3.3 Baustein 3: Nachverfolgung von Vorbehalten und Aktionsplänen für Audits aus den Vorjahren

Die Zuverlässigkeitserklärung der ETF-Anweisungsbefugten im Jahresbericht 2012 enthielt keine Vorbehalte.

Wie in Abschnitt 3.2 a) bereits erwähnt hat die ETF keine kritischen Auditempfehlungen als Ergebnis des vom IAS 2013 durchgeführten Audits erhalten.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht zum derzeitigen Stand sehr wichtiger Auditempfehlungen, die vom IAS in dem mittelfristigen Zeitraum 2010-2013 abgegeben wurden:

Jahr	Audit	Sehr wichtige Empfehlung erteilt	Sehr wichtige Empfehlung geschlossen	Sehr wichtige Empfehlung offen
2013	Expertenmanagement und –aufgaben ⁴⁵	1	0	1
2012	Kein Audit	-	-	-
2011	Externe und interne Kommunikation	0	0	0
2010	Planung und Überwachung	1	1	0
Gesamtzahl sehr wichtiger IAS-Auditempfehlungen		2	1	1

Die obenstehenden Daten sind ein Indikator für die solide Verwaltung der Organisation.

3.4. Baustein 4: Gewähr von (nachgeordnet) bevollmächtigten Anweisungsbefugten im Falle sich überschneidender Befugnisübertragungen

Nicht anwendbar.

3.5. Vorbehalte

Nach Maßgabe der ETF-Richtlinien für die Festlegung von Wesentlichkeitskriterien als Entscheidungsgrundlage für den ETF-Direktor zur Frage, wann ein Vorbehalt in die jährliche Zuverlässigkeitserklärung des Jahresberichts aufzunehmen ist, vermeldet die ETF keinen Vorbehalt für 2013.

⁴⁵ IAS-Abschlussbericht, Eingang am 15. Januar 2014 Ares(2014)76063 – 15/01/2014

TEIL IV: ZUVERLÄSSIGKEITSERKLÄRUNG

Ich, die Unterzeichnete, Madlen Serban, Direktorin der Europäischen Stiftung für Berufsbildung, erkläre in meiner Eigenschaft als Anweisungsbefugte,

- dass die Angaben in diesem Jahresbericht 2013 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild⁴⁶ vermitteln,
- dass ich mit angemessener Gewähr beurteilen kann, dass die für die in diesem Bericht beschriebenen Tätigkeiten zugewiesenen Mittel für den beabsichtigten Zweck und nach den Grundsätzen einer wirtschaftlichen Haushaltsführung verwendet wurden und dass die eingeführten Kontrollverfahren die notwendigen Garantien für die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der zugrundeliegenden Vorgänge bieten.

Diese angemessene Gewähr basiert auf meinem eigenen Urteil und den mir zur Verfügung stehenden Informationen, die in diesem Bericht genannt werden, unter anderem:

- der Zuverlässigkeitserklärung der bevollmächtigten Anweisungsbefugten zum Jahresende, die auf dem Wissen beruht, das durch die alltäglichen Aktivitäten für den operativen Betrieb und die Überwachung des Managements gewonnen wurde;
- der Konsolidierung eines Leistungsmanagementrahmens der ETF, der Normen der internen Kontrolle beinhaltet und auf Strategie-, Organisations-, Abteilungs-, Projekt- und individueller Ebene wirkt;
- den Ergebnissen der jährlichen Überprüfung der Systeme der internen Kontrolle und Selbstbewertung des Leistungsmanagement der Organisation durch das Management;
- dem Fortschritt und den Folgemaßnahmen der Risikomanagementaktivitäten;
- den Ergebnissen und der Nachverfolgung der Ex-post-Audits und -Kontrollen;
- den Ergebnissen der Ex-post-Evaluierungen und der Überwachung der ETF-Aktivitäten;
- den Empfehlungen des Internen Auditdienstes, den zugehörigen Aktionsplänen und ihrer Nachverfolgung sowie
- den Erfahrungen aus den Berichten des Rechnungshofs für die vor dem Jahr dieser Erklärung liegenden Jahre.

Ich bestätige, dass mir kein Sachverhalt bekannt ist, der den Interessen der Einrichtung zuwiderlaufen könnte und hier nicht angesprochen wurde.

Ort, Datum

⁴⁶ In diesem Zusammenhang bedeutet ein „den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild“ ein zuverlässiges, lückenloses und korrektes Bild von der Lage der Einrichtung.