

ETF-JAHRESBERICHT 2014

Der Konsolidierte Jahresbericht wurde in Übereinstimmung mit den Richtlinien für die 2014 Jahresaktivitäten beridite (SEC [20annex]533_EN) erstellt.

Inhaltsverzeichnis

Die ETF in Kürze.....	5
Das Jahr in Kürze.....	5
Wirkung und Mehrwert der ETF.....	8
Steigerung der Wirksamkeit und Effizienz.....	10
Wirtschaftlichkeit und Effizienz der ausgabenbezogenen und nicht ausgabenbezogenen Tätigkeiten.....	10
Operative Höhepunkte des Jahres.....	11
1. Ergebnisse der ETF.....	15
1.1 Erfolge nach Themenbereich.....	15
1.1.1 Faktengestützte Politikanalyse.....	15
1.1.2 Qualifikationen und Qualifikationssysteme.....	19
1.1.3 Governance der Berufsbildung.....	20
1.1.4 Lernen und Lehren in der Berufsbildung.....	21
1.1.5 Qualitätssicherung.....	22
1.1.6 Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit.....	22
1.1.7 Migration und Kompetenzen.....	23
1.1.8 Unternehmertum und unternehmerische Fähigkeiten.....	24
1.2 Erfolge nach geografischer Region.....	25
1.2.1 Südosteuropa und Türkei (SEET).....	25
1.2.2 Südliche und östliche Mittelmeerländer (SEMED).....	29
1.2.3 Osteuropa.....	33
1.2.4 Zentralasien.....	36
1.3 Erfolge nach Aufgaben.....	39
F1: Unterstützung für die Europäische Union.....	39
F2 Aufbau von Kapazitäten.....	41
F3: Politikanalyse.....	41
F4: Verbreitung und Vernetzung.....	41
2. Ressourcenmanagement.....	44
2.1 Verwaltung von personellen und finanziellen Ressourcen.....	44
2.1.1 Personalverwaltung.....	44
2.1.2 Finanzmittelverwaltung.....	45
2.2 Bewertung von Prüfergebnissen und Folgemaßnahmen zu Prüfungsempfehlungen.....	50
3. Bewertung der Wirksamkeit der Systeme der internen Kontrolle.....	53
4. Zuverlässigkeitsgewähr des Managements.....	58
4.1 Überprüfung der die Zuverlässigkeitsgewähr stützenden Aspekte.....	58
4.2 Allgemeine Schlussfolgerung zur Zuverlässigkeit und Vorbehalte.....	58
4.3 Zuverlässigkeitserklärung.....	59

ANNEXES

DIE ETF IN KÜRZE

Die Europäische Stiftung für Berufsbildung (ETF) ist eine Facheinrichtung der Europäischen Union (EU), die im Rahmen der EU-Außenpolitik 30 Partnerländer dabei unterstützt, das Potenzial ihres Humankapitals durch die Reform der Berufsbildungssysteme und der Arbeitsmarktssysteme auszuschöpfen.

Die Vision der ETF ist es, die Berufsbildung in den Partnerländern zu einem Antriebsfaktor für lebenslanges Lernen und für eine nachhaltige Entwicklung zu machen, wobei das besondere Augenmerk auf Wettbewerbsfähigkeit und sozialem Zusammenhalt liegt. Der Mehrwert der ETF ergibt sich aus ihrem neutralen, nicht kommerziellen Status und ihrer einzigartigen Spezialisierung auf dem Gebiet der Humankapitalentwicklung und deren Verbindung zur Beschäftigung. Sie besitzt u. a. Fachwissen in Bezug auf die Anpassung europäischer Konzepte der Humankapitalentwicklung an den Kontext der Partnerländer zur Unterstützung selbst entwickelter Lösungen.

Auf EU-Ebene arbeitet die ETF mit den europäischen Organen und Einrichtungen, der Wirtschaft, den Sozialpartnern und anderen Organisationen der Zivilgesellschaft zusammen. International unterhält die ETF einen Informations- und Erkenntnisaustausch mit einschlägigen internationalen Organisationen und Gebern. Die ETF unterstützt eine Reihe von Interessengruppen, denen daran gelegen ist, auszuloten, welchen Beitrag die externe Dimension der einschlägigen Politik der EU zur Entwicklung des Humankapitals leisten kann.

Die ETF sorgt für eine bessere Wissensverbreitung und Politikverwaltung und fördert durch ihre Maßnahmen zur Politikanalyse und Beratung und zum Ausbau von Kapazitäten eine realistische Prioritäten- und Zielfestsetzung. Die ETF unterstützt die Europäische Kommission und den Europäischen Auswärtigen Dienst (EAD) bei der Programmplanung und hilft ihnen dabei, Unterstützungsmaßnahmen gezielt auszurichten und auf die Kapazitäten und Prioritäten der Länder abzustimmen. Durch die Zusammenarbeit der ETF mit den Partnerländern wird der Rahmen für Kontinuität und eine fundierte Politikgestaltung sowie für die Umsetzung politischer Strategien auch unter unsicheren und zeitweise instabilen Verhältnissen geschaffen.

DAS JAHR IN KÜRZE

Das dynamische Umfeld, in dem die ETF tätig ist, in dem sich die Verhältnisse in den Partnerländern und die Prioritäten der EU ständig weiterentwickeln, setzt ein hohes Maß an Flexibilität und eine kontinuierliche Aktualisierung und Anpassung ihrer Tätigkeiten voraus, damit die durch die Unterstützung der Partnerländer angestrebten Ergebnisse erreicht werden. Das Jahr 2014 war insbesondere geprägt von einer anhaltenden politischen Instabilität in den Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums und in Osteuropa infolge der Krise in der Ukraine.

Im Rahmen der strategischen Mittelfristigen Perspektive 2014-17 wurden im ETF-Arbeitsprogramm 2014 drei Jahresziele zur Untermauerung der wirkungsorientierten Ergebnisse auf der Ebene der Region, des Themenbereichs und des jeweiligen Landes festgelegt, welche zur Förderung der Humankapitalentwicklung in den Nachbarländern beitragen. Maßgeblich bestimmt wurden diese durch die Aufgaben der ETF im Hinblick auf die Herausstellung der externen Dimension der Kompetenzpolitik der EU zur Unterstützung der EU als globalem Akteur.

Die von der ETF angestrebten Ergebnisse wurden in Maßnahmen aufgeteilt, die sich an den durch die Rechtsgrundlage vorgegebenen Aufgaben der ETF orientieren, und zwar der Unterstützung von Hilfsleistungen der EU, der Bereitstellung von Politikanalysen, der Verbreitung und dem Austausch von Informationen und Erfahrungen sowie der Unterstützung des Aufbaus von Kapazitäten in Partnerländern.

Alles in allem kann die Wirksamkeit und Effizienz der ETF im Hinblick auf die Erzielung ihrer Ergebnisse im Jahr 2014 anhand der Methodik der tätigkeitsbezogenen Haushaltsplanung (ABB), welche die zugewiesenen Mittel mit der Erzielung von Ergebnissen durch die Durchführung von geplanten Aktivitäten verknüpft, auf 97 % geschätzt werden.

Neben der Erbringung der erwarteten Ergebnisse für 2014 schloss die ETF acht weitere Leistungen aus ihrem Arbeitsprogramm 2013 ab, die aufgrund der Instabilität des operativen Umfelds aufgeschoben wurden. Diese zusätzlichen Leistungen entsprachen weiteren 6 % der Arbeit der ETF im Jahr 2014.

2014 erhielt und bearbeitete die ETF 82 Unterstützungsanfragen von der EU-Zentrale und den Delegationen, gegenüber 78 im Vorjahr. Davon waren insgesamt 21 zusätzliche Anfragen, die zum Arbeitsprogramm 2014 hinzukamen. Diese steigende Nachfrage nach Unterstützungsleistungen der ETF bestätigt die herausragende Leistung der Stiftung und ihren wertvollen Beitrag zur Rolle der EU als globalem Akteur.

Schlüsselleistungsindikatoren (KPI)

Zur Erreichung dieser strategischen Ziele werden in den Jahresarbeitsprogrammen Jahresziele mit Indikatoren und Zielvorgaben festgelegt, anhand derer die Wirkung der Aktivitäten der ETF gemessen werden kann. Darüber hinaus werden für die ETF insgesamt Schlüsselleistungsindikatoren (Key Performance Indicator, KPI) zur Messung der Erreichung der Organisationsziele in fünf Bereichen vorgegeben: Finanzverwaltung, Personal, Organisationsdienste, Organisation und Kommunikation.

Die Leistung der ETF im Jahr 2014 ist im Hinblick auf die Erbringung der Jahresziele zusammenfassend als hochgradig effektiv einzustufen, während zugleich ein hohes Maß an organisatorischer Effizienz beibehalten wurde. Die fünf relevantesten Schlüsselleistungsindikatoren für operative Tätigkeiten und Verwaltungstätigkeiten sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Schlüsselleistungsindikator (KPI)	Entwicklungstrend	Zielvorgabe	Erfolgsquote
Kerngeschäft Strategische Ziele	😊 😊 😊	Gesamterfolg der geplanten Aktivitäten > 90 %	94,73 % im Jahr 2013 97 % im Jahr 2014
Finanzen Haushaltsmittelbindungen insgesamt (Zuschuss: T1,2,3)	😊 😊 😊	98 %	99,8 % im Jahr 2013 99,9 % im Jahr 2014
Personal Planstellenbesetzungsquote	😊 😊	95 % Stellen besetzt	95 % im Jahr 2013 98 % im Jahr 2014
Effizienz Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmenplänen	😊 😊 😊 😊	90 %	90 % im Jahr 2014 ¹

¹ Neuer Indikator in der Mittelfristigen Perspektive 2014-17

Kommunikation Aufbau von Kapazitäten für Interessengruppen durch organisationsinterne und regionale Veranstaltungen		10 % Zunahme pro Jahr	10 % Zunahme von 2013 bis 2014
---	--	-----------------------	-----------------------------------

Für die Zwecke dieses Berichts geht die Haushaltsentwicklung der ETF aus der folgenden Tabelle hervor:

	2014	2013	2012	2011
Haushaltsmittel insgesamt ETF (EU-Beitrag) (EUR)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Mittelbindungen (EUR)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Ausführung des Haushalts insgesamt (gebundene Mittel) COM/Haushalt C1	99,90 %	99,78 %	99,91 %	99,69 %
Verfallsquote der Zahlungsermächtigungen in % (Zahlungsermächtigungen nicht ausgezahlt T1,2, C8 + nicht gebunden T1,2 C1 + nicht ausgezahlt T3 1)	0,92 %	0,99 %	0,58 %	0,58 %
Vollzugsquote in % (Gesamtauszahlungen im Jahr N und Mittelübertragungen auf N+1) als % der von der EU im Jahr N erhaltenen Gesamtmittel	99,55 %	99,73 %	99,94 %	99,76 %
Fristgerechte Auszahlungen	79 %	84 %	72 %	74 %

Nähere Einzelheiten zu den sonstigen von der ETF verwalteten Mitteln werden unten aufgeführt.

Italienischer Treuhandfonds

Im Jahr 2014 gingen nur 314,66 EUR für den Italienischen Treuhandfonds ein (als angefallene Zinsen), wodurch sich die verbleibenden Haushaltsmittel auf 24 996,88 EUR erhöhten. Diese Mittel wurden im Jahr 2014 in voller Höhe gebunden, und 3 743,17 EUR wurden zur Auszahlung auf das Jahr 2015 übertragen. Alle verbleibenden Mittel des Italienischen Treuhandfonds werden höchstwahrscheinlich im Jahr 2015 aufgebraucht werden.

FRAME

Von den 1 400 000 EUR, die für das FRAME-Projekt eingingen (eine erste Tranche in Höhe von 1 249 800 EUR im Jahr 2013 und weiteren 150 000 EUR im Jahr 2014) hatte die ETF Ende 2014 bereits einen Betrag von 1 396 260,27 EUR (99,73 %) gebunden und von diesem gebundenen Betrag 1 313 106,78 EUR (94,04 %) ausgezahlt. Die Aktivitäten wurden abgeschlossen, und weitere Zahlungen in Höhe von 83 154,49 EUR werden im Jahr 2015 getätigt werden müssen.

GEMM

Von den 1 547 241 EUR, die für das GEMM-Projekt eingingen (eine erste Tranche in Höhe von 594 721 EUR im Jahr 2013 und weiteren 952 520 EUR im Jahr 2014) hat die ETF bereits 75,73 % gebunden und von dem gebundenen Betrag 64,57 % ausgezahlt. Eine letzte Tranche in Höhe von 402 000 EUR wird Anfang 2015 erwartet.

Eine vollständige Aufschlüsselung der Haushaltsmittel für 2014 findet sich in Anhang 10.

Hauptschlussfolgerungen hinsichtlich des Ressourcenmanagements und der Wirksamkeit der internen Kontrolle

Im Einklang mit der Governance-Erklärung der Europäischen Kommission führen die Bediensteten der ETF ihre Tätigkeiten unter Einhaltung der geltenden Rechtsvorschriften und

Bestimmungen aus und arbeiten dabei offen und transparent nach den höchsten beruflichen und ethischen Standards.

Seit 2004 hat die ETF eine Organisationsstruktur und interne Kontrollsysteme eingerichtet, die auf die Erreichung ihrer operativen Ziele und Kontrollvorgaben abgestimmt sind und den mit ihrem Arbeitsumfeld verbundenen Risiken gebührend Rechnung tragen.

Die jährliche Überprüfung des internen Kontrollsystems der Organisationsleistung im Jahr 2014 bot der ETF-Leitung eine hinreichende Gewähr für den Konformitätsstatus aller internen Kontrollen, für die korrekte Funktion der bestehenden Systeme und über die Organisationsleistung. Die Überprüfung brachte die wichtigsten Stärken und potenziellen Schwächen der bestehenden Systeme zutage und diente als Grundlage für die Aufstellung eines Aktionsplans für Verbesserungen.

Im Jahr 2014 ergriff die ETF Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz ihrer internen Kontrollsysteme auf dem Gebiet der Führung (ICS 1 Auftrag und Werte; ICS 2 Ethische und organisatorische Werte; ICS 7 Operative Struktur) und der Personalverwaltung (ICS 3 Personalzuweisung und Mobilität; ICS 4 Personalbeurteilung und -entwicklung). Dies wird in Teil 3 dieses Berichts dargelegt.

Die ETF hat die Mittel, die ihr von der EU 2014 für ihre Tätigkeiten bereitgestellt wurden, zum richtigen Zeitpunkt, in ausreichender Menge und angemessener Qualität unter Einhaltung von festgelegten Benchmarks und Zielvorgaben verwendet.

Darüber hinaus hat die ETF die vorliegenden Kontrollergebnisse und Indikatoren sowie die Beobachtungen und Empfehlungen des Internen Auditdienstes und des Europäischen Rechnungshofs systematisch geprüft. Diese verschiedenen Komponenten wurden daraufhin beurteilt, inwieweit sie sich auf die von der ETF-Leitung gegebene Gewähr hinsichtlich der Erzielung der Kontrollvorgaben auswirken.

Der ETF-Leitung zufolge besteht eine hinreichende Gewähr dafür, dass die ETF auch im Jahr 2014 wieder alles in allem ein umfassendes System interner Kontrollen und ein leistungs- und ergebnisorientiertes Management angewandt hat, in das ein Risikomanagement integriert ist und das eine angemessene Einhaltung und Wirksamkeit der internen Verfahren und Systeme gewährleistet.

WIRKUNG UND MEHRWERT DER ETF

Das strategieorientierte Konzept der ETF zur Förderung des Strukturwandels in den Partnerländern beinhaltet die Unterstützung in allen Phasen des Politikgestaltungszyklus, d. h. bei der Formulierung, der Umsetzung, der Überwachung und der Evaluierung der Politik. Die ETF gestaltet ihre Arbeit in Form von mehrjährigen Maßnahmen ausgehend von einem differenzierten Ansatz, der sich auf die im jeweiligen Land herrschenden Gegebenheiten und Prioritäten gründet und die Maßnahmen der Gebergemeinschaft berücksichtigt. Demzufolge nimmt die Wirkung der Arbeit der ETF im Laufe der Zeit zu und unterscheidet sich je nach Länderkontext. Während die unmittelbaren Ergebnisse der Arbeit der ETF jährlich erfasst werden können, lässt sich der von ihr geschaffene Mehrwert über den Zeitraum der vierjährigen Mittelfristigen Perspektive messen. Eine Bewertung der Gesamtwirkung der ETF wird am Ende der Strategie 2014-20 möglich sein.

Der Wirkung, dem Mehrwert und den Ergebnissen der Arbeit der ETF wurden von externen Bewertern durchweg ein nachhaltiger Einfluss und bedeutender Nutzen in bestimmten Bereichen in den Partnerländern bescheinigt.

Laut einer 2014 von der GD Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung durchgeführten Befragung von EU-Delegationen hat die Zusammenarbeit zwischen der GD Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung und der ETF in den Ländern der Europäischen Nachbarschaft und Zentralasiens – wo die Förderung der Berufsbildung, der Beschäftigung und der Eingliederung der Jugend in den meisten Länderstrategien vorgesehen ist – erheblich zugenommen, und die Arbeit der ETF wird in hohem Maße geschätzt. Als besonders wertvoll galten folgende Dienstleistungen der ETF: Lieferung von sektorspezifischen Analysen und Indikatoren, Erstellung von Programmplanungsdokumenten und Unterstützung der Kommission beim politischen Dialog mit lokalen Akteuren. Die beiden im Jahr 2014 von der ETF in Auftrag gegebenen externen Evaluierungen:

1. [Evaluierung von Qualifizierungstätigkeiten in den Partnerländern der ETF](#)
2. [Evaluierung von Wissensmanagementinnovationen in den Tätigkeiten der ETF](#)

gelangten zu dem Schluss, dass die ETF von den Interessengruppen in den Partnerländern als „anders“ aufgefasst wird als andere internationale Organisationen/Geberorganisationen und dass sie aufgrund ihres langfristigen, kontinuierlichen Engagements in den Partnerländern, der Beschaffung von geeignetem und sachdienlichem Fachwissen und der Unterstützung einschlägiger Behörden bei der Geberkoordinierung einen einzigartigen Mehrwert bietet.

Wie aus der Evaluierung von Qualifizierungstätigkeiten hervorging, wirkt sich die Arbeit der ETF den Angaben der Interessengruppen zufolge am stärksten in Form einer höheren politischen Sensibilisierung für die NQR-Entwicklung und der Anwendung von lernergebnisorientierten Konzepten aus. Eine hohe Wirkung wird der Arbeit der ETF auch im Hinblick auf die Einbeziehung von Interessengruppen und auf die Kapazitäten wichtiger Interessengruppen sowie auf die Reform des beruflichen Qualifikationssystems bescheinigt.

Die Evaluierung zum Wissensmanagement ergab, dass die Partner der ETF alles in allem eine sehr positive Auffassung² davon haben, wie die ETF ihre verschiedenen Wissensmanagementdienste und den daraus erwachsenden Mehrwert verwaltete, und dass diese den Bedürfnissen gerecht wurden und persönliche und organisatorische Ziele erfüllten. Die Ergebnisse der Befragungen belegen, dass die Partner der ETF das vermittelte Fachwissen mehrheitlich (89 %) als ausgezeichnet bzw. gut beurteilen, nur ein Zehntel hält das Fachwissen für durchschnittlich. Im Allgemeinen tragen die Partner nach eigenen Angaben durch den Austausch von Dokumenten und Kenntnissen auf verschiedene Weise zur Entwicklung des Fachwissens der ETF bei. Ebenso ging aus der Evaluierung hervor, dass die ETF unterschiedliche Rollen einnimmt, indem sie als „(neutrale) Partnerin, Wissensentwicklerin, Wissensverbreiterin/-vermittlerin, Beraterin, Ausbildungsanbieterin, Projektentwicklerin/-initiatorin, Netzwerkträgerin, Lobbyistin und Kooperationspartnerin“ agiert. Diese Rollen unterscheiden sich je nach Land entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen und Entwicklungsverläufen.

Eine Hauptkenntnis aus beiden Evaluierungen war, dass die Arbeitsweise der ETF, die sich auf der Beteiligung einer Vielzahl von Interessengruppen gründet, einen entscheidenden Erfolgsfaktor bildet. Besonders bedeutsam ist dies beispielsweise im Hinblick auf die Wirkung der

² Auszug aus den Wissensmanagementinnovationen in den Tätigkeiten der ETF – Abschnitt 1.4

Umsetzung eines NQR, da die diesbezüglich erzielten Fortschritte damit zusammenhängen, in welchem Maße alle Interessengruppen bereits frühzeitig einbezogen werden.

STEIGERUNG DER WIRKSAMKEIT UND EFFIZIENZ

Insgesamt gesehen hat die ETF im Jahr 2014 die Mittel, die ihr von der EU für ihre Tätigkeiten bereitgestellt wurden, zum richtigen Zeitpunkt, in ausreichender Menge und angemessener Qualität verwendet. Die Verwaltungstätigkeit der ETF hinsichtlich ihrer personellen und finanziellen Ressourcen brachte ausgesprochen erfreuliche Ergebnisse hervor. Die positive Entwicklung der Vorjahre wurde fortgesetzt und die vollständige Ausschöpfung der der ETF zur Verfügung gestellten Mittel sichergestellt. Lediglich 0,9 % des Gesamtzuschusses der EU wurde 2014 nicht für Aktivitäten verwendet und ging an die Europäische Kommission zurück. Dies ist in Anbetracht der Schwelle von 5 %, ab der Auswirkungen auf die Haushaltsverhandlungen wirksam werden, ein sehr gutes Ergebnis.

Darüber hinaus setzte die ETF einen Reflexionsprozess darüber in Gang, wie die Tätigkeiten der Stiftung strategischer und effizienter gestaltet werden können. Ziel war ein Ausbau der Fähigkeit der ETF zum strategischeren Handeln bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität und Kostenwirksamkeit der ausgeführten Tätigkeiten. Die dazu angewandte Strategie bestand darin, die Stärken der ETF zu ermitteln und in den Mittelpunkt zu rücken und anschließend bestimmte Bereiche für gezielte Verbesserungsmaßnahmen auszuwählen. Dabei wurde von externen Beratern eine Aufgabenanalyse vorgenommen, und zwischen der Leitung und dem Personal wurde ein aktiver Dialog in Gang gebracht.

Hieraus ging eine Reihe von Schlussfolgerungen in Bezug darauf hervor, wie die ETF ihre Aktivitäten besser organisieren kann und wie die Organisationsstruktur der Stiftung im Einzelnen auf den neuen leistungsbezogenen Managementrahmen abgestimmt werden sollte. Im November 2014 unterbreitete die Direktorin dem Vorstand eine neue Organisationsstruktur zur Genehmigung, in der diese Veränderungen konsolidiert wurden.

Die neue Organisationsstruktur wurde im Januar 2015 eingeführt, und die Wirksamkeit der dadurch vorgenommenen Verbesserungen in puncto Effizienz und Wirtschaftlichkeit der internen Abläufe und der Ausführung der Tätigkeiten der ETF wird im Laufe des Jahres 2015 sorgfältig überwacht und im Jahresbericht 2015 dargelegt werden.

WIRTSCHAFTLICHKEIT UND EFFIZIENZ DER AUSGABENBEZOGENEN UND NICHT AUSGABENBEZOGENEN TÄTIGKEITEN

Gemäß der Finanzregelung der ETF (Art. 30) bedeutet Wirtschaftlichkeit, dass die Mittel, die von der Stiftung für ihre Tätigkeiten eingesetzt werden, zum richtigen Zeitpunkt, in ausreichender Menge und angemessener Qualität sowie mit dem geringstmöglichen Kostenaufwand bereitgestellt werden. Der Grundsatz der Effizienz betrifft die optimale Relation zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen.

Die ETF ist durch die Umsetzung von internen Verfahren und vorab festgelegten Vorgehensweisen kontinuierlich auf die Einhaltung dieser Grundsätze bedacht. Diese

Verfahrensweisen stellen sicher, dass Tätigkeiten effizient ausgeführt werden (z. B. dass die verschiedenen Arbeitsabläufe zur effizienten Zusammenarbeit zwischen Bediensteten, Abteilungen usw. beitragen) und dass dabei der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit befolgt wird (z. B. dass die geltenden Vergabebestimmungen eine Auftragsvergabe unter optimalen Bedingungen gewährleisten).

Interinstitutionelle Ausschreibungen

Zur Optimierung der Verwaltung der Vergabeverfahren und im Gefolge des gemeinsamen Konzepts hat die ETF ein stärkeres Interesse an einer Beteiligung an interinstitutionellen Ausschreibungen und interinstitutionellen Rahmenverträgen gezeigt als in früheren Jahren. Im Jahr 2014 war die ETF an 38 interinstitutionellen Verträgen beteiligt.

OPERATIVE HÖHEPUNKTE DES JAHRES

Neben den in der Mittelfristigen Perspektive 2014-17 festgelegten strategischen Zielen und den daraus resultierenden strategischen Jahreszielen mit ihren jeweiligen Indikatoren und Zielvorgaben werden in diesen Höhepunkten auch die Unterstützungsmaßnahmen für die Dienststellen der Kommission und die wichtigsten Ergebnisse des leistungsbezogenen Managements und des Ressourcenmanagements der ETF dargelegt. Die Erreichung der drei für 2014 vorgegebenen Jahresziele wird im Folgenden zusammengefasst:

Strategisches Ziel 1 der Mittelfristigen Perspektive: Verstärkung der faktengestützten Analyse der Berufsbildungspolitik	Strategisches Jahresziel 1 für 2014: Stärkung der Kapazitäten der Partnerländer für die Politikanalyse im Bereich der Humankapitalentwicklung durch den Turin-Prozess und hinsichtlich anderer politischer Analysen (Small Business Act (SBA), Beschäftigungsfähigkeit, nationale Qualifikationsrahmen (NQR))	Tatsächliche Ausgaben 2014 42 % 8 437 339 EUR
INDIKATOREN UND ZIELVORGABEN	ERFOLG	
1.1: Zahl der teilnehmenden Länder, die im Rahmen der Politikanalysen des Turin-Prozesses Selbstbewertungen vornehmen (70 %)	65 % (100 % in Osteuropa) 17 von 26	
1.2: Entwurf der SBA-Bewertung (in Bezug auf die Kapitel, die in den Zuständigkeitsbereich der ETF fallen) abgeschlossen und Empfehlungen übermittelt (100 % in Osteuropa)	SBA-Bewertung in 4 der 6 teilnehmenden osteuropäischen Länder abgeschlossen (2 Bewertungen wurden auf 2015 verschoben); Indikatoren und Leitlinien für die SBA-Bewertungen 2015 in der Heranführungsregion abgeschlossen	
1.3: Anzahl der Partnerländer, die sich an der Bestandsaufnahme zum NQR beteiligen (100 % in Osteuropa)	100 % aller am NQR arbeitenden Partnerländer erfasst (keine Berichterstattung über Algerien, Israel, Libyen, Syrien und Turkmenistan, da auf diesem Gebiet in diesen Ländern keine Arbeiten erfolgten) 100 % der Partnerländer in Osteuropa	
1.4: Von der Europäischen Kommission angeforderte Beschäftigungsanalysen abgeschlossen (100 %)	Alle südosteuropäischen Länder und Türkei und alle südlichen und östlichen Mittelmeerländer und osteuropäischen Länder mit Ausnahme von Belarus und Georgien – 91 % der Beschäftigungsanalysen abgeschlossen; individuelle Politikverbesserungen und/oder Programmkonzepte auf der Grundlage spezifischer Anfragen der Europäischen Kommission und des Europäischen Auswärtigen Dienstes	

Strategisches Ziel 2 der Mittelfristigen Perspektive: Modernisierung der Berufsbildungssysteme im Rahmen des lebenslangen Lernens	Strategisches Jahresziel 2 für 2014: Unterstützung der Partnerländer bei der Modernisierung ihrer Berufsbildungssysteme unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens – integrative Multilevel-Governance und Qualitätssicherung	Tatsächliche Ausgaben 2014 30 % 6 100 477 EUR
---	---	---

INDIKATOREN UND ZIELVORGABEN	ERFOLG
2.1: Entwicklung der Governance auf verschiedenen Ebenen hinsichtlich der Berufsbildung in den Partnerländern	7 Beispiele für bewährte Verfahrensweisen zu lokalen Partnerschaften für Kompetenzen und Beschäftigung wurden durch die Initiative zu unternehmerischen Gemeinschaften ermittelt und analysiert Internationale Konferenz zum Austausch von Erfahrungen und Ergebnissen mit 30 Partnerländern 7 Partnerländer erhielten Unterstützung zu Fragen im Zusammenhang mit der Governance
2.2: Anpassung der EU-Qualitätssicherungspolitik und der entsprechenden Instrumente an die Gegebenheiten der Partnerländer	Bestandsaufnahme der Qualitätssicherungsmechanismen in 9 Ländern mündete in Länderberichte
2.3: % der geplanten Leistungen in einschlägigen Projekten fertiggestellt, d. h. Handbücher, Instrumente, Informationsvermerke usw. (90 %)	94 % aller geplanten Leistungen erreicht
2.4: Unterstützung der Berufsbildungspolitik auf regionaler Ebene in Marokko, Tunesien und der Ukraine	In Marokko wurde eine funktionale Bewertung der nationalen Berufsbildungsdirektion und von 2 regionalen Direktionen abgeschlossen und mit nationalen Interessengruppen erörtert. In Médenine (Tunesien) und in Dnipropetrowsk (Ukraine) erzielten die Interessengruppen des Projekts Fortschritte hinsichtlich der regionalen Kompetenzermittlung ³
2.5: Ausbau der Vernetzung und des Wissensaustauschs unter den Interessengruppen bei einer organisationsinternen Konferenz (70 % positive Rückmeldungen)	Konferenz zum Thema „Erzeugung von besseren Qualifikationen in den ETF-Partnerländern“ im April 2014, 130 Teilnehmer aus 51 Länder (84 % positive Rückmeldungen)
2.6: 95 % der Aktivitäten zur Entwicklung der Qualitätssicherungspolitik plangemäß abgeschlossen, insbesondere in Belarus, Tadschikistan und Bosnien und Herzegowina sowie in den südlichen und östlichen Mittelmeerländern durch das GEMM-Projekt (90 %)	100 % Fertigstellung In Tadschikistan erfolgten Verbreitungs- und Kapazitätsaufbautätigkeiten zur Selbstbewertung von Schulen; in Bosnien und Herzegowina wurde eine Bewertung der Qualitätssicherung der Berufsbildung auf Systemebene vorgenommen; Belarus und die südlichen und östlichen Mittelmeerländer wurden bei der Entwicklung der Qualitätssicherungspolitik in der Berufsbildung durch das GEMM-Projekt unterstützt

³ In der Ukraine wurden die Aktivitäten zu den politischen Tätigkeiten auf regionaler Ebene aufgrund der politischen Lage verschoben.

Strategisches Ziel 3 der Mittelfristigen Perspektive: Verstärkung der Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen in Bezug auf den Arbeitsmarkt sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt	Strategisches Jahresziel 3: Verstärkung der Relevanz von Berufsbildungsmaßnahmen durch innovative Ansätze	Tatsächliche Ausgaben 2014 28 % 5 599 780 EUR
---	---	---

INDIKATOREN UND ZIELVORGABEN	ERFOLG
3.1: % der Projektaktivitäten zur Entwicklung von Qualifikationen abgeschlossen (90 %)	Studie zu den rechtlichen und institutionellen Vorkehrungen, Aktualisierung der Länderkapitel der NQR-Bestandsaufnahme und fachliche Beiträge zu den Länderaktivitäten im regionalen Projekt für die südlichen und östlichen Mittelmeerländer sowie in 70 % der Länder der Regionen Südosteuropa und Türkei und Länder des Europäischen Nachbarschaftsinstruments
3.2: % der Projektaktivitäten zur Unterstützung des Lernens am Arbeitsplatz abgeschlossen (90 %)	Verbreitung der Verfahrensweisen und politischen Strategien zum Lernen am Arbeitsplatz in 7 osteuropäischen Ländern und Verbreitung bewährter Praktiken in Bezug auf das Lernen am Arbeitsplatz in Südosteuropa und der Türkei – internationale Konferenz (70 % abgeschlossen)
3.3: % der Projektaktivitäten zur Entwicklung und Verwendung von Informationen zum Arbeitsmarkt für die Politikgestaltung abgeschlossen (90 %)	Studien zu NEETs, Kompetenzen und Schattenwirtschaft und methodische Leitlinien zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs abgeschlossen, in der Ukraine angewandt sowie unter den östlichen Partnerländern verbreitet Methodische Unterstützung von Folgestudien in Armenien und Kirgistan sowie von Kompetenzbedarfsanalysen auf regionaler Ebene in Marokko (100 % abgeschlossen)
3.4: % der Einbeziehung mehrerer Interessengruppen in einschlägige Projektaktivitäten der ETF (95 %)	100 % der ETF-Projekte beziehen mehrere Interessengruppen ein
3.5: Konzepte für drei Themenbereiche erstellt (100 %)	Konzepte in den drei folgenden Bereichen veröffentlicht: Unternehmerinnen, Sektorräte für Kompetenzen und Migration und Kompetenzen (100 % abgeschlossen).
3.6: % der relevanten Projektleistungen abgeschlossen, d. h. bewährte Praktiken, maßgebliche Veröffentlichungen, Handbücher für die Ausbildung von Lehrkräften, und an mehrere Interessengruppen in Partnerländern verbreitet (90 %)	92 % aller spezifischen Projektleistungen wurden erreicht
3.7: % Zufriedenheit bei EU-Anfragen (80 %)	Keine Erhebung zur Zufriedenheit der EU-Delegationen im Jahr 2014 durchgeführt, erfolgt 2015

Aus der Tabelle unten geht die Gesamtleistung der ETF im Vergleich zu den im Arbeitsprogramm 2014 festgelegten Schlüsselleistungsindikatoren (KPI) hervor.

KPI-BEREICH INDIKATOR UND ZIELVORGABE 2014	GESAMTERFOLG
FINANZVERWALTUNG	
Haushaltsmittelbindungen insgesamt (Zuschuss: T1, 2, 3) Zielvorgabe > 98 %	99,90 %
Ausführung des Haushalts insgesamt (ausgezählte/gebundene Verwaltungshaushaltsmittel T1, 2) Zielvorgabe > 80 %	93,64 %
Ausführung des Haushalts insgesamt (ausgezählte operative Haushaltsmittel/Zahlungsermächtigungen T3) Zielvorgabe > 98 %	98,54 %
Inanspruchnahme von Mittelübertragungen (Verwaltungshaushaltsmittel T1, 2), Zielvorgabe > 85 %	89,51 %
Fristgerecht ausgeführte Zahlungen, Zielvorgabe 80 %	79 %
PERSONALVERWALTUNG	
Durchschnittliche Zahl der Fortbildungstage pro Bediensteten, Zielvorgabe 8 Tage	Durchschnittliche Zahl der Tage/Bedienstete: 7,34
Stellenbesetzungsquote, Zielvorgabe > 95 %	(% Bedienstete > 8 Tage: 39,23 %) 98 % Stellen besetzt
ORGANISATIONSDIENSTE	
Verfügbarkeit kritischer IT-Systeme (11 gemessene IKT-Systeme), Zielvorgabe > 99 %	99,04 %
Jährliche Verringerung der Gebäudekosten/m ² , Zielvorgabe > 1 % (inflation- und energiekostenbereinigt)	12,73 % Verringerung
ORGANISATION	
Wirksamkeit: Gesamterfolg der geplanten Aktivitäten (Leistungen), Zielvorgabe > 90 %	97 %
Effizienz: VZÄ-Quote administrativ/operativ, Zielvorgabe < 30 %	22 %
Personaleinbindung (auf der Grundlage der zweijährlichen Personalerhebung)	72 % im Jahr 2013
Umsetzung von geplanten Verbesserungsmaßnahmen, Zielvorgabe > 95 %	90 %
KOMMUNIKATION – DURCHSCHNITT > 10 % JÄHRLICHER ANSTIEG BEI ZIELVORGABEN BZGL. INDIKATOREN	
Zahl der durch digitale Medienkanäle erreichten Menschen	141 660 (135 146) = +16,3 %
Zahl der Abonnements von digitalen Medienkanälen	10 177 (9 030) = +12,7 %
Zahl der Downloads von ETF-Veröffentlichungen	262 976 (234 948) = 11,93 %
Zahl der verbreiteten ETF-Veröffentlichungen	41 gedruckte und Online-Veröffentlichungen
Zahl der veröffentlichten Nachrichtenartikel und Blogbeiträge	Zahl der Artikel + Beiträge: 281 (230)
Zahl der Erwähnungen der ETF in externen Medien	75 (45) = +66,67 %
Suchmaschinenoptimierung (d. h. Google-Weiterleitungen)	4 391 (4 286) = +2,45 %
Zahl der Weiterleitungen von anderen Websites	58 129 (46 308) = +25,53 %
Zahl der Teilnehmer an organisationsinternen und regionalen Veranstaltungen der ETF und Teilnahmequote (Teilnehmer/Einladungen)	65 organisationsinterne/regionale Veranstaltungen – 1185 Teilnehmer bei einer Teilnahmequote von 95 %

1. ERGEBNISSE DER ETF

Ziel der Arbeit der ETF ist die Förderung der politischen Prioritäten der EU als globaler Akteur. In dieser Hinsicht stehen ihre Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen der internen Humankapitalentwicklungspolitik der EU und ihren außenpolitischen Strategien und Instrumenten, namentlich dem Instrument für Heranführungshilfe, dem Europäischen Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument und dem Instrument für die Entwicklungszusammenarbeit.

Im folgenden Abschnitt werden die von der ETF erzielten Erfolge anhand der drei in der Mittelfristigen Perspektive 2014-17 der ETF abgesteckten Dimensionen, d. h. der Themen-/Politikbereiche, präsentiert. Des Weiteren werden die in jeder Partnerregion und jedem Partnerland erreichten Ergebnisse und die Kernaufgaben der ETF dargelegt.

1.1 Erfolge nach Themenbereich

1.1.1 Faktengestützte Politikanalyse

Die Arbeit der ETF zur faktengestützten Analyse der Berufsbildungssysteme konzentriert sich auf die Umsetzung des Turin-Prozesses, die Einführung von Benchmarking und Ex-ante-Folgenabschätzungen sowie den Aufbau von Kapazitäten in den Partnerländern.

Turin-Prozess

Zu Beginn des Jahres brachte die ETF den Turin-Prozess 2014 auf den Weg. Es handelt sich dabei um die dritte Runde eines schrittweisen Prozesses zur Unterstützung einer wirksamen Politikgestaltung in den Partnerländern. In der ersten Runde im Jahr 2010 sollte ein Bewusstsein für die Grundsätze der ganzheitliche, partizipatorischen, ländergesteuerten und faktengestützten Politikgestaltung geweckt werden. Ziel der zweiten Runde im Jahr 2012 war die Erstellung einer umfassenden Politikanalyse der Herausforderungen für die Humankapitalentwicklung in den Partnerländern und die Formulierung von länderspezifischen Empfehlungen für Verbesserungen. Die dritte Runde im Jahr 2014 zielte auf die Überwachung der Fortschritte in den verschiedenen Ländern im Hinblick auf die Umsetzung der Empfehlungen und führte das Konzept des Politik-Benchmarkings und die Ex-ante-Folgenabschätzungen ein. Die Runde 2016 soll die Länder weiter dabei unterstützen, ihre Fähigkeit zur Selbstbewertung der politischen Fortschritte zu entwickeln.

Der Turin-Prozess lieferte den Ländern weiterhin einen soliden Rahmen für die Analyse der Berufsbildungspolitik und die Ermittlung von entscheidenden Herausforderungen. Zugleich wurde er als Instrument zum Erlernen politischen Handelns konzipiert, welches den Ländern helfen soll, ihre Politikanalysekapazität zu stärken und insbesondere die Berufsbildungsagenda durch effiziente Umsetzung voranzubringen.

Die Vorbereitung auf die dritte Runde begann im Sommer 2013 ausgehend von den Empfehlungen der im Mai 2013 abgehaltenen Konferenz zum Turin-Prozess und einer anschließenden Überprüfung des Analyserahmens. Die Umsetzung lief in der zweiten Jahreshälfte 2013 an.

Diese dritte Runde gab den Ländern erneut einen ganzheitlichen Analyserahmen an die Hand, der fünf Schlüsselbereiche der Berufsbildungspolitik abdeckt: Vision, externe wirtschaftliche und soziale Effizienz, interne Effizienz und Qualität und Governance. In dieser Hinsicht ergänzt der breiter angelegte Ansatz in Bezug auf die Humankapitalentwicklungspolitik im Rahmen des Turin-Prozesses den besonderen Schwerpunkt, der im Rahmen des Kopenhagen-/Brügge-Prozesses der EU auf die interne Effizienz gelegt wird.

Der Turin-Prozess war weiterhin als partizipatorischer Prozess zu faktengestützten Analyse der Berufsbildungspolitik in den Partnerländern angelegt, die als Bezugspunkt für die nationale Politik sowie für die Programmplanung von EU/ETF und Geberorganisationen dient.

Obwohl das Gesamtkonzept beibehalten wurde, wurde im Rahmen der Runde 2014 eine Reihe von wichtigen Verbesserungen eingeführt:

- die Anwendung von Politikzyklusmethoden, die Ländern helfen, von der Ermittlung von politischen Problemen zur Ermittlung von Lösungen und zur Politiküberwachung überzugehen;
- eine verstärkte Konzentration auf die Verfolgung der Fortschritte gegenüber der Ausgangslage 2012;
- die Formulierung von politischen Maßnahmen zur Inangriffnahme von strukturpolitischen Defiziten;
- die Schaffung von Möglichkeiten zum Benchmarking (insbesondere für die Länder, die Interesse an einem Leistungsvergleich mit der EU und untereinander haben);
- die Erhöhung der Qualität und Verfügbarkeit von Fakten zur Unterstützung der Politikanalyse;
- die Verstärkung der Eigenverantwortung der Länder für den Prozess und die Ausweitung der aktiven Beteiligung von relevanten Interessengruppen aus dem privaten Sektor, Sozialpartnern und aus der Zivilgesellschaft;
- die Analyse der Fähigkeit von Interessengruppen zur faktengestützten Politikgestaltung auf Systemebene.

Die 17 Länder, in denen 2014 Selbstbewertungen durchgeführt wurden, waren Albanien, Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Bosnien und Herzegowina, Georgien, Israel, Kasachstan, Kosovo, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Moldau, Montenegro, Palästina, Russland, Serbien, die Türkei und die Ukraine. Die Gesamtzahl der teilnehmenden Länder beläuft sich auf 26 (Algerien, Island, Syrien und Turkmenistan nahmen nicht teil).

Ex-ante-Folgenabschätzungen

Die PRIME⁴-Methodik wurde von der ETF entwickelt, um in den Partnerländern größere Kapazitäten zur Ermittlung und Analyse von Politikoptionen vor der politischen Entscheidungsfindung zu schaffen. Auf diese Weise sollen Entscheidungen auf eine fundiertere Grundlage gestellt werden und vorhersagbare Ergebnisse liefern.

PRIME gründet sich auf die Methoden und Grundsätze der von der Europäischen Kommission durchgeführten Ex-ante-Folgenabschätzungen. Der PRIME-Ansatz lässt sich flexibel handhaben, sodass die Politikoptionen und Wahlmöglichkeiten je nach den Bedürfnissen und Gegebenheiten des jeweiligen Partnerlands differenziert werden.

PRIME geht dabei von einem bestimmten Problem aus, das im Rahmen der Analyse des Turin-Prozesses ermittelt wurde, und lotet daraufhin systematisch verschiedene Politikoptionen zur Inangriffnahme des Problems aus. Ein zusätzliches Ziel von PRIME ist der Aufbau der Kapazität von nationalen Einrichtungen zur Durchführung von Ex-ante-Folgenabschätzungen.

2014 nahmen Jordanien, Montenegro und die Ukraine an PRIME teil.

⁴ Projecting Reform **IM** pact in Vocational **E**ducation and Training (Projektion der Reformauswirkungen in der Berufsbildung)

Auf Wunsch der jordanischen Behörden konzentrierte sich PRIME in Jordanien auf die Steigerung der Arbeitsmarktteilnahme von Frauen durch die allgemeine und berufliche Bildung. In der Projektphase 2014 wurde analysiert, welche Faktoren dazu beitragen, dass der Anteil von Frauen auf dem Arbeitsmarkt trotz beträchtlicher jahrelanger Investitionen nach wie vor niedrig ist, und es wurden drei politische Maßnahmenoptionen ermittelt. 2015 wird eine vergleichende Bewertung dieser Optionen vorgenommen und eine endgültige Entscheidung darüber getroffen werden.

In der Ukraine unterstützt PRIME die Rationalisierung von berufsbildenden Schulen, die infolge eines neuen Gesetzes über die Hochschulbildung in Gang gebracht wurde. Mithilfe der PRIME-Methodik konnten nationale Interessengruppen die möglichen Auswirkungen des Gesetzes auf das Schulnetz analysieren und Optionen für dessen Umsetzung ermitteln. Dies wird 2015 durch Maßnahmen zur Konsensbildung über die Ziele, Risiken und Bewertungskriterien zur Bewertung der Optionen fortgeführt.

In Montenegro wurde die PRIME-Methodik im Hinblick auf eine partizipatorische Ex-Post-Bewertung des Beitrags der kurzfristigen Ziele von Brügge (Partnerschaften für Kreativität und Innovation, effizienter und innovativer, qualitätsgeprüfter Einsatz von Technologien in allen Berufsbildungseinrichtungen, Unternehmergeist, stärkere Beteiligung von Geringqualifizierten und anderen Risikogruppen an der allgemeinen und beruflichen Bildung, Nutzung der IKT, um möglichst vielen Menschen den Zugang zur beruflichen Bildung zu eröffnen und das aktive Lernen zu fördern, Einsatz der bestehenden Beobachtungssysteme, um die Teilnahme von Risikogruppen an der beruflichen Bildung zu fördern) zur Entwicklung der nationalen Politikreformen angepasst. Die Ergebnisse der Analyse wurden auf nationaler Ebene erörtert und validiert.

Politikberichterstattung im Rahmen des Kopenhagen-Brügge-Prozesses

Die ETF fördert die aktive Beteiligung der Kandidatenländer (ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Montenegro, Serbien und Türkei)⁵ am Brügge-Kopenhagen-Prozess, indem sie ihre Teilnahme an der Brügge-Berichterstattung über die Berufsbildungspolitik 2014 unterstützt und koordiniert. Ausgehend von ihren Antworten auf den Brügge-Fragebogen und von Befragungen ihrer Generaldirektoren für berufliche Bildung nahm die ETF eine länderübergreifende Analyse vor, die ein gesondertes Kapitel in dem vom Cedefop erstellten Bericht über die Berufsbildungspolitik 2014 bildete, der unter dem Titel „Stronger VET for better lives“ (Bessere Berufsbildung für ein besseres Leben) erschien.

Die wichtigsten Erkenntnisse, die aus der Analyse der ETF hervorgingen, waren:

- Das Kommuniké von Brügge diene als Inspirationsquelle für nationale Reformen in den Kandidatenländern;
- die strategischen Ziele und kurzfristigen Ziele von Brügge wurden in nationale Strategiedokumente und nationale Rechtsvorschriften übertragen, doch ist deren Umsetzung nur langsam vorangekommen;
- die Fortschritte der Kandidatenländer im Hinblick auf die kurzfristigen Ziele waren bislang bescheiden, und es besteht noch viel Raum für Verbesserungen.

Wie die Analyse zeigte, haben die Kandidatenländer die strategischen Ziele und kurzfristigen Ziele von Brügge nach ihren jeweiligen nationalen Agenden priorisiert und entsprechend unterschiedlich gewichtet. Um diese komplexe Wechselwirkung zwischen den nationalen Prioritäten für Berufsbildungsreformen und den Bemühungen der Länder um die Erfüllung der Ziele von Brügge aufzudecken und zu untersuchen,

⁵ Albanien erlangte erst im Januar 2015 den Status eines Kandidatenlandes und nahm daher nicht teil.

leitete die ETF eine Ex-post-Politikanalyse in Montenegro in die Wege. Die ersten Ergebnisse dieser Analyse zeigen, dass das Land die strategischen Ziele und kurzfristigen Ziele von Brügge relativ rasch und erfolgreich in nationale Strategiedokumente und Rechtsvorschriften übertragen hat. Bei der Umsetzung der politischen und rechtlichen Rahmenvorgaben ist man dagegen im Rückstand. Diese Beobachtungen stehen auch mit der Feststellung im Einklang, dass Montenegro von den für ein kurzfristiges Ziel zur Verfügung stehenden Politikoptionen Anreize (sowohl direkte wie indirekte) nur als letztes Mittel wählte und stattdessen rechtlichen Verpflichtungen und/oder nötigenfalls Strafen in den allermeisten Fällen den Vorzug gab.

Parallel zu der im Bereich der Berichterstattung über die Berufsbildungspolitik im Rahmen des Kommuniqués von Brügge geleisteten Hilfe organisierte die ETF 2014 Unterstützungsaktivitäten zur Ankurbelung der aktiven Einbindung der aus den Kandidatenländern ernannten Mitglieder des Beratenden Ausschusses für Berufsbildung (ACVT) und der Generaldirektoren für Berufsbildung (DGVT). Die Unterstützung durch die ETF war nicht nur eine Anerkennung der wachsenden strategischen Bedeutung der Sitzungen des Beratenden Ausschusses für Berufsbildung und der Generaldirektoren für Berufsbildung für die Entwicklung der Berufsbildungspolitik in der EU und ihres strategischen Gewichts für Kandidatenländer, sondern auch eine Reaktion auf die Besorgnis, dass die Teilnahme der Kandidatenländer an den Sitzungen des Beratenden Ausschusses für Berufsbildung und der Generaldirektoren für Berufsbildung sich nicht optimal gestaltete, teilweise bedingt durch die geringe Unterstützung seitens der politischen Entscheidungsträger. Die ETF veranstaltete zwei vorbereitende Sitzungen für die Kandidatenländer, um diese zur aktiven Teilnahme an den Foren des Beratenden Ausschusses für Berufsbildung und der Generaldirektoren für Berufsbildung zu befähigen. Die erste vorbereitende Sitzung (welche im Mai in Turin stattfand) diente der Vertiefung des Wissens der Kandidatenländer über den Kopenhagen-Prozess, das Kommuniqué von Brügge und die Aufgabe des Beratenden Ausschusses für Berufsbildung und der Generaldirektoren für Berufsbildung und der Stärkung ihrer Fähigkeit zur Beteiligung an der offenen Koordinierungsmethode, bei der sich der Europäische Rat und das Europäische Parlament auf allgemeine politische Zielvorgaben einigen und die Mitgliedstaaten und andere teilnehmende Länder diese Leitlinien anschließend in die nationale und regionale Politik übertragen. Die zweite vorbereitende Sitzung mit den Kandidatenländern fand am 5. Oktober in Tirana statt und befasste sich mit den neuen kurzfristigen Zielen, die im Rahmen des Kommuniqués von Brügge für den Zeitraum 2015-17 vorgeschlagen wurden. Die Sitzungen stärkten die Fähigkeiten der Kandidatenländer zur erfolgreichen Teilnahme an den Foren des Beratenden Ausschusses für Berufsbildung und der Generaldirektoren für Berufsbildung und boten Gelegenheiten zum regionalen Dialog und Erfahrungsaustausch.

Beschäftigungsfähigkeit in der Union für den Mittelmeerraum (UfM)

Im Jahr 2014 wurde die Länderanalyse zu den aktiven arbeitsmarktpolitischen Strategien für die Jugend fortgeführt, die eine Grundlage für politische Diskussionen in diesen Ländern bildeten. Der länderübergreifende Bericht leistete einen wesentlichen Beitrag zum Forum für politische Führungskräfte und anderen regionalen politischen Diskussionen wie „UfM Med 4 Jobs“ und die EuroMed/EWSA-Plenartagung.

Bewertung des „Small Business Act“

Die Ergebnisse der 2014 durchgeführten Analyse des „Small Business Act“ (Regelung für kleine Unternehmen, SBA) wurden in den Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums auf nationaler Ebene und in regionalen Foren rege genutzt. So wurden sie etwa auf der UfM-Ministertagung zur industriellen Zusammenarbeit, der KMU-Versammlung der EU, der UfM-Woche der Wirtschaft und bei einer von der GD Unternehmen veranstalteten internen Verbreitungssitzung der EU vorgestellt. Die einzelstaatlichen Ergebnisse flossen in nationale politische Diskussionen ein. Ferner wurde immer dann, wenn ein Land (z. B. Algerien) Interesse daran bekundete, eine spezielle Tätigkeit zum Aufbau von

Kapazitäten in Zusammenarbeit mit der GD Nachbarschaftspolitik und Erweiterungsverhandlungen im Rahmen des entsprechenden Projekts konzipiert.

2012 führte die ETF zusammen mit der Europäischen Kommission, der OECD und der EBWE die erste SBA-Bewertung in Osteuropa durch. Die Politikbewertungsmethodik und Indikatoren wurden zusammen mit den SBA-Koordinatoren der Östlichen Partnerschaft im Juli überprüft und der Indikatorenkatalog daraufhin erweitert. Die zweite Runde der SBA-Bewertung lief im Oktober mit Informationsreisen in die osteuropäischen Länder an. Die erste Werkstatt für unternehmerische Aktivitäten von Frauen wurde im Rahmen der Plattform 2 der Östlichen Partnerschaft organisiert. Politische Entscheidungsträger und Unternehmerinnen tauschten sich dabei über politische Strategien und innovative Verfahrensweisen zur Förderung des weiblichen Unternehmertums aus.

Am 27. und 28. November fand die erste Werkstatt für unternehmerische Aktivitäten von Frauen statt. Diese zog eine Reihe von Anfragen von internationalen und nationalen Organisationen für eine künftige Zusammenarbeit nach sich. Die Aufgabenbeschreibung einer ebenfalls durch die Plattform 2 finanzierten Machbarkeitsstudie zur Bestandsaufnahme von Strategien zur Förderung des weiblichen Unternehmertums und Beispielen für bewährte Praktiken wurde veröffentlicht. Die Studie wird voraussichtlich im Frühjahr 2015 vorliegen.

Aufbau von Kapazitäten für die Politikgestaltung in den Partnerländern

Im Dezember 2013 verabschiedete die ETF eine spezielle Strategie zur Regelung ihres Konzepts für den Aufbau von Kapazitäten als einer ihrer wichtigsten Aufgaben. Diese Strategie steckte ein umfassendes Konzept ab, das sich auf die Entwicklung von drei Kapazitätsebenen gründet: die Stärkung der Gesamtkapazität auf **System- oder Landesebene** zur selbstgesteuerten Politikgestaltung, den Ausbau der Fähigkeiten von **Institutionen der Interessengruppen** zur Wahrnehmung ihrer jeweiligen Rolle im Prozess der Politikgestaltung und die Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse **von einzelnen Personen und Netzen**. Durch Eingliederung der Kapazitätsaufbaustrategie in die politischen Reifestadien der ETF kann die Stiftung ihr Angebot an Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau auf die spezifischen Bedürfnisse und die Entwicklung jedes einzelnen Landes zuschneiden.

1.1.2 Qualifikationen und Qualifikationssysteme

2014 konzentrierte sich die Unterstützung der ETF für die Partnerländer bei der Entwicklung ihrer Qualifikationsrahmen auf die Bereitstellung von fachlichen und politischen Unterstützungsmaßnahmen für einzelne Partnerländer und die Ermöglichung eines länderübergreifenden politischen Dialogs und Peer-Learnings durch länderübergreifende Veranstaltung und die Online-Qualifikationsplattform. Ein wesentliches Ergebnis dieser Arbeit war die umgehende Anpassung der NQR an den EQR insbesondere in den Kandidatenländern. Zu den 2014 erbrachten Leistungen gehörten die Neufestlegung der Qualifikationstypen in Kosovo, die EQR-Referenzierung in Montenegro, die Entwicklung von Methoden zur Einordnung von Qualifikationen in den nationalen Qualifikationsrahmen in der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, die Entwicklung von Governance-Strukturen zur Gewährleistung der Qualität und Nachhaltigkeit des NQR in Marokko sowie die Unterstützung der Ukraine, Moldaus, Aserbaidshans, Serbiens und Albaniens bei der Entwicklung von Entwürfen und Umsetzungsstrategien für ihre NQR. In Bosnien und Herzegowina wurde ein Kompendium von bewährten Verfahrensweisen hinsichtlich notwendiger Komponenten für die Entwicklung des Qualifikationsrahmens in diesem Land auf den Weg gebracht.

Alle Entwicklungen im Bereich der Qualifikationsreform wurden überwacht und analysiert. Dies erfolgte mittels Studien sowie durch die Aktualisierung der Länderkapitel der globalen NQR-Bestandsaufnahme, in deren Rahmen die Fortschritte im Hinblick auf den NQR in den 24 Partnerländern, in denen der Reform des Qualifikationssystems Priorität eingeräumt wird, verfolgt werden. Gegen Ende des Jahres begann die

Arbeit an einer neuen Studie zur Rolle von Institutionen und Rechtsvorschriften in Qualifikationssystemen, die im Frühjahr 2015 erscheinen soll.

Durch die Teilnahme an der EQR-Beratergruppe sammelte die ETF Wissen über die Fortschritte bei der Umsetzung des EQR und verbreitete diese in den Partnerländern vornehmlich in Südosteuropa und der Türkei zur Unterstützung der Anpassung der NQR dieser Länder an den EQR. Kandidatenländer erhielten besondere Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Referenzierung ihrer NQR zum EQR. Montenegro wurde in Bezug auf den Inhalt und die Aufmachung seines offiziellen Referenzierungsberichts beraten, welcher im November von der Beratergruppe formal angenommen wurde. Vorbereitende Arbeiten im Hinblick auf die Referenzierung liefen mit der Türkei und der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien an, wo die Referenzierung in den Jahren 2015/2016 erfolgen soll. Kosovo erhielt fachliche Beratung beim Vergleich seines NQR mit dem EQR.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Cedefop wurde ein Überblick über die Validierungsverfahren in den Kandidatenländern erstellt, welcher der ETF Orientierungsleitlinien für ihre Maßnahmen zur Unterstützung der NQR in den Kandidatenländern im Jahr 2015 vorgeben wird.

1.1.3 Governance der Berufsbildung

Auch im Jahr 2014 unterstützte die ETF weiterhin die Governance der Berufsbildung in den Partnerländern auf verschiedenen Ebenen durch sowohl regionale als auch länderbezogene Initiativen. Auf regionaler Ebene lieferte sie thematische Beiträge zu den Projekten GEMM („Governance for employability in the Mediterranean“, Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum) und FRAME („Frame Skills for the Future“, Rahmenkompetenzen für die Zukunft) in den Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums und in Südosteuropa und der Türkei. Dies umfasste den Einsatz der Methodik der Governance auf verschiedenen Ebenen zur Bestandsaufnahme und Bewertung der Governance in der Berufsbildung (sowohl Erstausbildung wie Weiterbildung) und zur Ermittlung von Governance-Maßnahmen zur Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der Berufsbildung. Darüber hinaus wurde das thematische Fachwissen zur Governance in der Region Osteuropa und Zentralasien zur Einrichtung und Entwicklung von Sektorräten für Kompetenzen angewandt, durch die die Teilnahme der Sozialpartner am berufsbildungsbezogenen Politikzyklus gestärkt werden soll.

Auf Landesebene wurde Fachwissen zur Unterstützung der Maßnahmen des jeweiligen Landes zur Einrichtung, Verbesserung und Entwicklung von nationalen, regionalen und sektoralen Institutionen und Förderung der Dezentralisierung und des Aufbaus von örtlichen Kapazitäten eingesetzt. Fachwissen zur Governance wurde 2014 in Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Kirgistan, Marokko, Palästina und Tunesien bereitgestellt.

Die Erfahrungen der ETF auf dem Gebiet der territorialen Governance von Kompetenzen flossen in die Veröffentlichung eines politischen Kurzberichts zur regionalen und territorialen Governance von Kompetenzen ein. Weitere Erzeugnisse wie das Positionspapier zur Sozialpartnerschaft wurden für den internen Gebrauch aktualisiert.

Im Zuge der zunehmenden Verbreitung der territorialen Governance infolge der Analyse des Turin-Prozesses und der Nachfrage aus den Partnerländern leitete die ETF im Jahr 2013 die Initiative zu unternehmerischen Gemeinschaften ein, die auf die Ermittlung von örtlichen Partnerschaften für Kompetenzen in den Partnerländern abzielte. 2014 wurde die erste Runde dieser Initiative abgeschlossen, bei der sieben Gemeinschaften aus Algerien, Belarus, Israel, Jordanien, Libanon, Moldau und Serbien mit dem Preis für unternehmerische Gemeinschaften ausgezeichnet wurden. Diese lieferten Beispiele für Lösungen auf örtlicher Ebene zur Bewältigung von Kompetenzproblemen und Förderung der allgemeinen und beruflichen Bildung, der Schaffung von Arbeitsplätzen und des Unternehmertums. Die Ergebnisse der Initiative wurden auf einer Konferenz zum Thema „Governance der Berufsbildung auf

verschiedenen Ebenen: Unternehmerische Gemeinschaften und die Rolle der örtlichen Partnerschaften“ am 19. und 20. November 2014 in Turin vorgestellt und erörtert. Die Initiative wird durch ein Beratungsgremium unterstützt, dem Vertreter des AdR, des EWSA, der Eurochambres, der regionalen Gremien der Partnerländer (Union für den Mittelmeerraum und Regionaler Kooperationsrat für Südosteuropa) und SBA-Koordinatoren der Partnerländer angehören. Ein zweiter Aufruf für eine neue Auswahl wird im Jahr 2015 eingeleitet. Die Wirkung dieser Initiative im Hinblick auf die Anregung von Dialoge und Bildung neuer Netzwerke für den Wandel bezeugt das Feedback, das von Mitgliedern der Gemeinschaften in [Algerien](#) und [Jordanien](#) einging.

Die ETF stellte ferner eine Methodik zur Kostenberechnung von Politikoptionen auf dem Gebiet der Berufsbildung fertig, durch die die partizipatorische Governance auf verschiedenen Ebenen auf den Bereich der Berufsbildungsfinanzierung ausgeweitet wird. Dies dürfte die Initiative zur Ex-ante-Folgenabschätzung im Rahmen von PRIME mit geeigneten Mitteln zur Bewertung der monetären Auswirkungen von geplanten politischen Maßnahmen ausstatten. Es wurde ein Positionspapier zur Finanzierung ausgearbeitet, das die Grundlage für eine spezielle Maßnahme zum Kapazitätsaufbau im Jahr 2015 bilden wird.

1.1.4 Lernen und Lehren in der Berufsbildung

Im Jahr 2014 entwickelte die ETF einen methodischen Ansatz für das Lernen am Arbeitsplatz in den Partnerländern. Ein Handbuch zum Lernen am Arbeitsplatz wurde 2014 veröffentlicht und bei einer Veranstaltung der Europäischen Ausbildungsallianz am 10. und 11. November in Turin vorgestellt, an dem Arbeitgebervertreter, Berufsschuldirektoren und politische Entscheidungsträger aus acht Ländern (Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Kasachstan, Moldau, Russland und der Ukraine) teilnahmen. Hauptthema dieser Veranstaltung war die Frage, wie Unternehmen dazu motiviert werden können, betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten.

Die daraus hervorgegangenen Empfehlungen bilden die Grundlage für maßgeschneiderte Unterstützungsmaßnahmen für Israel und Palästina und die Entwicklung eines mehrjährigen Projekts zum Lernen am Arbeitsplatz für Osteuropa und Kasachstan, das 2015 anlaufen wird. Zur Verbreitung von bewährten Praktiken auf dem Gebiet des Lernens am Arbeitsplatz wurde ein Workshop zum Erlernen politischen Handelns organisiert. Die ETF beteiligte sich weiterhin an den thematischen Arbeitsgruppen der GD Bildung und Kultur im Bereich der Berufsbildung zur Lehrlingsausbildung und zum digitalen Lernen/Online-Lernen, um sicherzustellen, dass die jüngsten Entwicklungen auf EU-Ebene in die Arbeit der ETF in den Partnerländern einfließen. Das ETF-Projekt zum Lernen am Arbeitsplatz für die Region Osteuropa (2015-2017) wird die politischen Leitlinien, die gegenwärtig von der thematischen Arbeitsgruppe zur Berufsbildung entwickelt werden, zur Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen nutzen, die Lehrlingsausbildungen und betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten.

Ein dreijähriges regionales Projekt zu Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung wurde für Länder in Südosteuropa und die Türkei konzipiert. Den Schwerpunkt dieses Projekts, das 2015 anlaufen wird, bildet die berufliche Fortbildung in diesen Ländern. Im Rahmen des Projekts werden die Angebots- und die Nachfrageseite erfasst, ein Netzwerk für Kapazitäten aufgebaut und örtlich verankerte Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität und der Nachfrageorientierung der beruflichen Fortbildungsangebote in der Region gefördert.

Auf dem Gebiet der Berufsberatung half die ETF Armenien bei der Entwicklung und Umsetzung seiner Politik durch Schulungen und Überwachungsbesuche bei Berufsbildungszentren in Berufsschulen und Beratung zur Strategie des Methodologischen Zentrums für berufliche Orientierung 2016-20. Ebenso bot die ETF Ägypten maßgeschneiderte Unterstützung und unterbreitete politische Empfehlungen in Serbien bei der nationalen Berufsberatungskonferenz am 6. und 7. Oktober.

1.1.5 Qualitätssicherung

Im Jahr 2014 holte die ETF anhand eines intern entwickelten methodischen Ansatzes Informationen über die Qualitätssicherung der Berufsbildung in den Partnerländern ein. Das Instrument soll die Ausgangslage erfassen und Fortschritte überwachen und wird dem internen Positionspapier der ETF zur Qualitätssicherung (2015) als Anhang beigelegt. Eine erste Bestandsaufnahme erfolgte in Algerien, Ägypten, Israel, Jordanien, Libanon, Libyen, Palästina, Marokko und Tunesien und führte zu einem Katalog von Factsheet-Entwürfen zur Qualitätssicherung in diesen Ländern. Die Berichterstattung über die Qualitätssicherung der Berufsbildung und einschlägige Analysen aus einer Governance-Perspektive sowie Schlussfolgerungen hinsichtlich bestehender regionaler Stärken und Schwächen auf diesem Gebiet fließen in die letzte Phase des GEMM-Projekts ein. Ein internationales Seminar zur Qualitätssicherung der Berufsbildung wurde bei der ETF abgehalten, um eine Faktengrundlage für die Ausarbeitung des internen Positionspapiers zu schaffen, das die Unterstützungsdienste für Partnerländer in diesem Bereich stärken soll. Auf der Website der ETF wurde eine Sammlung von Artikeln zur Qualitätssicherung der Berufsbildung veröffentlicht. Diese befassten sich mit den Themen Verbesserung der Berufsbildungsqualität, Umsetzung des europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der Berufsbildung (EQARF) und Qualitätsansatz in der Berufsbildung in Südosteuropa und der Türkei und Qualitätssicherung in der Berufsbildung – Erfahrungen in Montenegro. Die Qualitätssicherung für eine integrative Berufsbildung bildete ein zentrales Thema der Sitzung des Europarat-Projekts „Regionale Unterstützung für die integrative Bildung“ in Südosteuropa, die bei der ETF abgehalten wurde, und bei Konferenz des Cedefop zur „Rolle der Berufsbildung im Hinblick auf die Verringerung des frühzeitigen Ausscheidens aus der allgemeinen und beruflichen Bildung“.

Die Präsentationen der ETF bei diesen Veranstaltungen hoben auf die Notwendigkeit ab, die Qualität und Attraktivität der Berufsbildung an den Berufsschulen zu verbessern, die einen Beitrag zur künftigen Integration ihrer Schüler leisten müssen, indem sie bessere Übergänge in das Erwerbsleben und in die Weiterbildung ermöglichen. Die ETF trug zur laufenden Weiterentwicklung des EQARF/EQAVET aktiv bei, so u. a. durch die Stärkung des Qualitätssicherungsindikators „Mechanismen zur Ermittlung von Aus- und Weiterbildungsbedürfnissen am Arbeitsmarkt“. Erfassung, Analyse und sinnvolle Nutzung von zuverlässigen und soliden Arbeitsmarktdaten sind für die Qualität und Relevanz der Berufsbildung von entscheidender Bedeutung. Dieser Indikator wird in einem von der ETF geförderten Pilotprojekt (2014-15) im Süden Israels im Rahmen der Festigung der Verbindungen zwischen mehreren Schulen und Unternehmen auf örtlicher Ebene angegangen.

1.1.6 Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit

2014 war für die Arbeit der ETF auf dem Gebiet der Beschäftigung ein wichtiges Jahr, in dem eine Reihe neuer Themen abgesteckt wurden, die einer größeren Aufmerksamkeit je nach den Bedürfnissen und Herausforderungen in den Ländern bedürfen. Die akute Lage bei der Jugendarbeitslosigkeit, NEETs (junge Menschen, die weder einer Arbeit noch einer Ausbildung nachgehen) und die Rolle der Kompetenzen in der Schattenwirtschaft erfordern Analysen und Empfehlungen. Diese drei Themenstellungen kamen zu den Arbeiten zu den Methoden für die Abstimmung und frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs hinzu, welche 2014 in der Fertigstellung von sechs methodischen Leitfäden mündeten. Im Jahr 2014 ausgearbeitete Analysen und Arbeitspapiere werden in die operativen Tätigkeiten zum Thema Beschäftigung in den Jahren 2015 und 2016 einfließen. Die ETF erstellte ein Arbeitspapier über aktive arbeitsmarktpolitischen Strategien mit dem Schwerpunkt auf jungen Menschen, worin Empfehlungen für eine bessere Gestaltung, Umsetzung und Überwachung von aktiven arbeitsmarktpolitischen Strategien unterbreitet wurden. Die wichtigsten Erkenntnisse des Papiers wurden bei einer von der GD Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung im Juni in Brüssel veranstalteten Schulung zur Beschäftigung und Berufsbildung in der europäischen Entwicklungszusammenarbeit vorgestellt. Das Papier diente auch als Grundlage für Diskussionen mit verschiedenen Interessengruppen beim bereichsübergreifenden FRAME-Workshop, der im September in der Türkei abgehalten wurde. Die

Ergebnisse eines regionalen Überblicks über aktive arbeitsmarktpolitische Strategien in den Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums, der konkrete Beispiele für bewährte Verfahrensweisen mit dem Schwerpunkt Jugend aufzeigte, wurden bei einem hochrangigen Politikforum mit den Bildungs- und Arbeitsministern der arabischen Mittelmeerländer im November in Turin erörtert. Auf dem Gebiet der Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs stellte die ETF zusammen mit dem Cedefop und der IAO ein Kompendium von sechs methodischen Leitfäden fertig, in denen aktuelle international bewährte Praktiken und Erfahrungen bezüglich der am häufigsten angewandten Ansätze zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs in verschiedenen wirtschaftlichen und länderspezifischen Kontexten zusammengefasst werden. Die methodischen Leitfäden dienen als Referenzmaterial für eine gemeinsame Schulung von ETF, Cedefop und IAO im Oktober in Turin zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs von Beamten und Bediensteten des öffentlichen Dienstes aus Übergangs- und Entwicklungsländern. Die Leitfäden werden auch für das Projekt zur Abstimmung des Kompetenzbedarfs in Osteuropa (Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Moldau und Ukraine) herangezogen, das die Abstimmung und frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs in der Region durch Erfahrungsaustausch und Peer-Learning über ein Netz von Sachverständigen zur Abstimmung des Kompetenzbedarfs verbessern soll. Die erste Sitzung des Sachverständigennetzes fand im Juni in Turin statt.

Die ETF unterstützte weiterhin die Türkei und Georgien bei der Entwicklung von Arbeitsmarktinformationssystemen, die Ukraine bei der Entwicklung und Erprobung eines Kompetenzprognosemodells und Kirgistan bei der Durchführung einer Pilotfolgestudie an ausgewählten Berufsschulen. In Südosteuropa und der Türkei begann die ETF mit der Einführung eines Fragebogens zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs. Diese Arbeit ist Teil einer gemeinsamen Initiative von OECD, ETF, Cedefop und IAO zur Ermittlung von wirksamen Strategien, mit denen Informationen zum Kompetenzbedarf in verschiedenen Ländern in konkrete politische Maßnahmen umgesetzt werden. Die daraus hervorgehenden Ergebnisse werden nationalen Behörden, Interessengruppen und der internationalen Gemeinschaft wertvolle Informationen zur Verbesserung des gegenseitigen Lernens und des Austauschs von bewährten Praktiken an die Hand geben. Mit dieser Maßnahme sollen Fragestellungen wie Informationen zur Kompetenzprognose, Partnerschaften zur Verbesserung des Wissens zum Kompetenzbedarf und der Reaktionsfähigkeit des Bildungs- und Berufsbildungsangebots, Lücken im verfügbaren Faktenmaterial und Bewältigungsstrategien in Angriff genommen werden.

1.1.7 Migration und Kompetenzen

Das ETF-Team zur Migration lieferte der EU Beiträge im Rahmen des Dialogs zur Mobilität mit Belarus und Libanon und zur Zusammenarbeit mit Drittstaaten auf dem Gebiet der Arbeitsmigration. Außerdem nahm das Team an Aktivitäten im Zusammenhang mit der Mobilitätspartnerschaft mit Marokko teil und hielt Vorträge bei Sitzungen in Italien (z. B. beim IOM-Workshop zur Eingliederung von Migranten vor der Ausreise, bei der EUROMED-Migration-III-Konferenz „Review and Way Forward“) und in den Partnerländern (z. B. Folgestudienarbeit in Kirgistan und in Palästina, Vorstellung von NEET-Konzepten in Palästina).

Ein von der ETF initiiertes Projekt zur Bestandsaufnahme von politischen Maßnahmen und bewährten Praktiken in Bezug auf Kompetenzen und Beschäftigung zur Unterstützung von Migranten und Rückkehrern (MISMES) trat 2014 in die zweite Phase ein. Fünf Länderfallstudien wurden in Armenien, Georgien, Moldau, Marokko und Tunesien durchgeführt. Die endgültigen Fassungen der MISMES-Länderfallstudien für Armenien, Georgien und Moldau und der politische Kurzbericht zu MISMES werden Anfang 2015 veröffentlicht; im späteren Verlauf des Jahres folgen die Länderfallstudien für Marokko und Tunesien. Die Ergebnisse von MISMES werden den Partnerländern helfen, faktengestützte politische

Maßnahmen und bewährte Praktiken anzuwenden, um eine bessere Eingliederung von Migranten und Rückkehrern in den Arbeitsmarkt zu gewährleisten und ihre Kompetenzen besser zu nutzen.

Darüber hinaus lieferte die ETF Beiträge zum Entwurf des (am 9. Oktober unterzeichneten) Mobilitätspartnerschaftsabkommens zwischen der EU und Jordanien und zur Mobilitätspartnerschaft zwischen der EU und Marokko sowie zu Projekten zu deren Umsetzung. Ein Dialog über Mobilität und Migration wurde zwischen der EU und Belarus in Gang gebracht, zu dem die ETF auf Ersuchen der GD Inneres Anmerkungen und Überlegungen zur Mobilitätspartnerschaftserklärung unterbreitete. Außerdem wurde die ETF gebeten, sich der Mission des EU-Sachverständigenteams im März 2015 zu den Verhandlungen über den Dialog über Mobilität und Migration zwischen der EU und Libanon anzuschließen, welcher am 10. Dezember auf den Weg gebracht wurde. Der Beitrag der ETF zu diesen Mobilitätspartnerschaften wurde in die ETF-Aktivitäten zur kompetenzbezogenen Dimension der Migration und Anerkennung und Validierung von Kompetenzen und Qualifikationen aufgenommen.

Die ETF wurde zur EUROMED Migration III „Review and Way Forward“ geladen, einer hochrangigen Konferenz über die Förderung eines positiven Ansatzes in Bezug auf die Migration im Mittelmeerraum, welche am 19. Dezember in Rom stattfand. Bei dieser Konferenz sprach die ETF über die Bedeutung der Berufsbildung im Hinblick auf den Ausbau der Kompetenzen von Migranten, durch die ihre Eingliederung und Rückkehr gefördert wird, und über die Rolle, die der ETF im Rahmen dieses Prozesses zukommt.

1.1.8 Unternehmertum und unternehmerische Fähigkeiten

2014 konzentrierten sich die Arbeiten des ETF-Teams zum Unternehmertum auf drei Bereiche: a) politische Unterstützung für lebenslanges unternehmerisches Lernen und Kompetenzen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), b) Entwicklungen von bewährten Praktiken und c) Maßnahmen zur Gewährleistung, dass die Unterstützungsmaßnahmen der ETF für ihre Partnerländer mit den jüngsten Entwicklungen der EU-Politik in Einklang stehen.

Die Bestrebungen der ETF, ihre Partnerländer zur Anpassung an die Säulen der Humankapitalpolitik des Small Business Act für Europa (SBA) zu bewegen, bilden Teil der Maßnahmen der ETF zur Unterstützung der Partnerländer beim Aufbau von wettbewerbsfähigeren Volkswirtschaften und einer nachhaltigeren Beschäftigung. Die politischen Indikatoren und Bewertungsinstrumente der ETF ermöglichen den Partnerländern die Beurteilung ihrer Fortschritte bei der Erreichung der politischen Ziele für unternehmerisches Lernen und Kompetenzen in KMU in drei Regionen: Südosteuropa und der Türkei, Osteuropa und den südlichen und östlichen Mittelmeerländern. Im Jahr 2014 erweiterte die ETF ihr Indikatorenpaket, um den jüngsten politischen Empfehlungen der EU Rechnung zu tragen. In Zusammenarbeit mit dem Zentrum für unternehmerisches Lernen in Südosteuropa (South East European Centre for Entrepreneurial Learning) – einer regionalen Partnerorganisation der ETF – wurde die erste von vier Phasen zum Aufbau der Kapazitäten von politischen Entscheidungsträgern auf dem Gebiet der SBA-Überwachung und Verbesserungen durchgeführt. Dieses politische Netz schafft neue Möglichkeiten für die einzelnen Länder. Zudem erhalten politische Entscheidungsträger durch eine regionale Mobilitätsmaßnahme Gelegenheit, unter Rückgriff auf Verfahren aus der offenen Koordinierungsmethode der EU politische Strategien und Unterstützungsstrukturen in anderen Ländern kritisch zu begutachten. Durch eine stärkere regionale Einbeziehung und Schulung von politischen Entscheidungsträgern sollen die Eigenverantwortung und das Engagement der Länder für die politischen Linien der EU weiter ausgebaut und zugleich die Zusammenarbeit zwischen den Ländern der Region gestärkt werden.

Zweitens wurde eine Kampagne zur SBA-Bewertung in Osteuropa eingeleitet. Im Rahmen der Bewertung unterzogen verschiedene Fokusgruppen, u. a. politische Entscheidungsträger (Bildung, Berufsbildung, Beschäftigung, Wirtschaft), Berufsbildungsanbieter, Wirtschaftsorganisationen und zivilgesellschaftliche Interessengruppen nationale politische Strategien einer kritischen Begutachtung und ermittelten Herausforderungen und Möglichkeiten zur Entwicklung der Politik und Unterstützungssysteme für

unternehmerisches Lernen und Kompetenzen in KMU. Ein Bericht über diese Bewertung wird 2015 veröffentlicht und verbreitet. Die Unterstützungsmaßnahmen für die Region umfassten auch die Bildung eines Netzes mit prominenten Teilnehmern (Politikverfechtern, politischen Entscheidungsträgern und Berufsbildungsanbietern) und eine einleitende Politikwerkstatt zur Förderung des weiblichen Unternehmertums als integralen Bestandteils der nationalen Wirtschaftspolitik in allen Ländern. Das Netz zum weiblichen Unternehmertum und die Politikwerkstattreihe werden auch im Jahr 2015 noch Teil der Arbeiten der ETF bilden.

Im Jahr 2014 schloss die ETF eine dreiteilige Praxistestreihe zur Erprobung von Qualitätssicherungsinstrumenten für Berufsbildungsanbieter ab. Aus dem Projekt gingen eine Scorecard zu bewährten Praktiken anhand von strengen Kriterien hervor sowie eine Peer-Review-Methodik und Unterstützungsinstrumente einschließlich einer Online-Plattform, auf der Berufsbildungsanbieter ihre Berufsbildungsverfahren einer unabhängigen Peer-Review unterziehen lassen können. Drei spezielle Berufsbildungsbereiche, die im Zeitraum 2012-14 praktisch erprobt wurden, werden auch in den Jahren 2015-17 weiterhin einen vorrangigen Schwerpunkt bilden: a) Berufsbildungsmaßnahmen für Jungunternehmer, b) Berufsbildungsmaßnahmen für Unternehmerinnen und c) Berufsbildungsmaßnahmen für die Internationalisierung von KMU.

Um zu gewährleisten, dass die aktuellsten politischen Botschaften an ihre Partnerländer weitergegeben werden, arbeitete die ETF mit den für Bildung zuständigen Dienststellen der Europäischen Kommission und Sachverständigengruppen der Mitgliedstaaten in drei Bereichen zusammen: unternehmerisches Lernen, schulische Entwicklungen zur Förderung unternehmerischen Denkens und Indikatoren für unternehmerisches Lernen. Wichtige Punkte aus allen drei Bereichen wurden von der ETF zur Verfeinerung ihrer politischen Unterstützung für die Partnerländer herangezogen.

1.2 Erfolge nach geografischer Region

In diesem Abschnitt werden einige Beispiele für verschiedenen Aktivitäten in den vier Regionen beleuchtet.

1.2.1 Südosteuropa und Türkei (SEET)

Im Rahmen der Erweiterungsagenda 2013-14, der Strategie Europa 2020 und der Südosteuropa-Strategie SEE 2020 unterstützt die ETF die Länder Südosteuropas und die Türkei, um die Berufsbildungssysteme dieser Länder auf ihre sozioökonomischen Bedürfnisse abzustimmen und an einer verstärkten europäischen Zusammenarbeit im Bereich der Berufsbildung aktiv teilzunehmen.

FRAME: Kompetenzen für die Zukunft

Die 2013 ins Leben gerufene und aus den Mitteln des IPA-Mehrländerprogramms 2013 finanzierte FRAME-Initiative wurde im Jahr 2014 erfolgreich in der Erweiterungsregion umgesetzt. Bei FRAME wurde erstmals eine angepasste Prognosemethodik auf den Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung in der Region Südosteuropa und Türkei angewandt und mit Kapazitätsaufbau- und Überwachungsmaßnahmen verknüpft. Alle vier FRAME-Komponenten (Prognose, Überprüfung institutioneller Vorkehrungen, Überwachung und regionale Zusammenarbeit) wurden 2014 in allen Ländern der Region nach und nach eingeführt.

Im Rahmen der FRAME-Initiative wurde ein methodisches Instrumentarium zur Entwicklung und Umsetzung von Visionen für Kompetenzen entwickelt und die Fähigkeit nationaler Akteure zur Nutzung und Eingliederung der Instrumente in ihre Politikgestaltungsverfahren gestärkt. Dieses Instrumentarium umfasst einen Leitfaden zur Prognosemethodik, einen Leitfaden zur Überprüfung institutioneller Vorkehrungen und Überwachung von Leitlinien, die in die Landessprachen der Region übersetzt wurden und auf der ETF-Website zur Verfügung stehen. Außerdem veranstaltete die ETF im Mai Peer-Learning-

Aktivitäten zur Prognose in Malta und im Oktober zur Überwachung in Rumänien sowie zwei regionale Fachsitzungen zur Überwachung.

Visionen für Kompetenzen 2020 wurden in allen Ländern entwickelt, und Berichte zu Kompetenzen 2020 wurden für Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Montenegro, Serbien und die Türkei erstellt und stehen auf der ETF-Website zum Abruf bereit. Im Rahmen der FRAME-Initiative wurden institutionelle Vorkehrungen zur Umsetzung und Überwachung von Strategien zur Humanressourcenentwicklung bewertet und die Fähigkeit zur Überwachung der Wirksamkeit der Strategien gestärkt, u. a. durch Aufstellung eines Katalogs von Indikatoren und Zielvorgaben für jedes Land. Ein regionaler Bericht (gedruckt und auf der ETF-Website verfügbar) gibt einen allgemeinen Überblick über die Ergebnisse in den verschiedenen Ländern, bei dem die Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse verglichen und die Möglichkeiten zur Durchführung von Folgemaßnahmen ausgelotet werden.

Anlässlich des Auslaufens von FRAME im Dezember 2014 veranstaltete die ETF eine hochrangige Konferenz, auf der die Ergebnisse und der Beitrag der Initiative zur Verbesserung der Berufsbildung und der Systeme zur Entwicklung der Humanressourcen in der Region erörtert wurden. Der Konferenz, die am 6. Oktober in Tirana unter der Schirmherrschaft des albanischen Ministerpräsidenten Edi Rama stattfand, wohnten acht Minister und stellvertretende Minister für Bildung und Beschäftigung und hochrangige Beamte aus anderen relevanten Ministerien, EU-Organen, internationalen und regionalen Organisationen und Sozialpartner bei.

Minister aus Südosteuropa betonten die Bedeutung von FRAME und den dadurch geschaffenen Mehrwert hinsichtlich der Rationalisierung von politischen Strategien und Ansätzen zur Gewährleistung einer besseren Konzentration und Kohärenz in einer zukunftsgerichteten Perspektive. Gleichzeitig verwiesen die Teilnehmer auf die in den meisten Ländern noch verbleibenden Herausforderungen: mangelnde Koordination zwischen verschiedenen für die Entwicklung der Humanressourcen zuständigen Institutionen und Organisationen, das Fehlen von ausreichenden qualitativ hochwertigen Daten und Schwierigkeiten bei der Zuweisung ausreichender finanzieller Mittel. Mehrere Redner stellten Überlegungen zum erforderlichen Aufbau von nationalen Kapazitäten zur Verwaltung und Umsetzung von politischen Strategien an, so u. a. der Bildungsminister von Serbien, der die Einrichtung einer regionalen Beobachtungsstelle für die Abstimmung und frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs in der Region vorschlug. Die Beamten der Europäischen Kommission hoben auf die Wichtigkeit fortgesetzter Reformen und Rationalisierungsstrategien im Rahmen der neuen wirtschaftlichen Governance ab. Die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern wurde von zahlreichen Ländervertretern herausgehoben und von Beamten der Europäischen Kommission bekräftigt. Ebenso erörterten die Teilnehmer die Rolle der Sozialpartner und die Frage, wie diese zur aktiveren Teilnahme am Reformprozess bewegt werden können. Es herrschte Einigkeit darüber, dass der Mehrwert von FRAME in der Einführung eines partizipatorischen, systematischen und zukunftsgerichteten Ansatzes zur Ermittlung des Kompetenzbedarfs auf nationaler Ebene bestand, welcher mit ausgiebigen Diskussionen und der Validierung von Ergebnissen durch ein breites Spektrum von Interessengruppen einherging.

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Albanien	<p>Der Entwurf einer Machbarkeitsstudie für neue Unterrichtsstrukturen (multifunktionale Berufsbildungszentren) in einer regionalen Partnerschaftsumgebung ist verfügbar.</p> <p>Die Arbeit an der Systematisierung von Qualifikationen wurde aufgenommen.</p>	<p>Die Runde 2014 des Turin-Prozesses war in einen umfassenden 9-monatigen partizipatorischen Prozess eingebettet, der von der albanischen Regierung zur Analyse der Berufsbildung und Festlegung von Prioritäten im Rahmen von FRAME durchgeführt wurde, und mündete schließlich in der Verabschiedung der nationalen Beschäftigungs- und Kompetenzstrategie und des Aktionsplans 2014-20 durch die Regierung. Der Bericht über die multifunktionalen Berufsbildungszentren und die Grundlagenstudie für berufsbildende Schulen wurden mit Unterstützung der ETF durchgeführt, und ihre Ergebnisse werden in die Optimierung des Berufsbildungsanbieternetztes in Albanien als Teil der im Land stattfindenden Systemreformen einfließen. Die ETF lieferte Fachwissen für eine Hintergrundanalyse und einen Konzeptvermerk für die Ausarbeitung eines neuen Rechtsrahmens für die Berufsbildung und für eine nachfrageseitige Analyse, die in den albanischen Qualifikationsrahmen (AQR) einfließen soll (auf nationaler Ebene: Überprüfung aller verfügbaren wirtschaftlichen Erfordernisse und des Kompetenzbedarf und Erstellung einer überarbeiteten nationalen Liste der Berufe; auf regionaler Ebene: Empfehlung von Qualifikationen, die in jeder Region angeboten werden sollten).</p>
Bosnien und Herzegowina	<p>Informationen zu EU-Instrumenten und -strategien werden unter den politischen Entscheidungsträgern verbreitet, und der Entwurf eines Umsetzungsplans ist verfügbar.</p> <p>Das Strategiedokument für die Entwicklung und Umsetzung eines BQR ist verfügbar.</p>	<p>Ein wichtiger Meilenstein bei der Vorbereitung des FRAME-Projekts Kompetenzen 2020 war die Einsetzung einer interministeriellen Arbeitsgruppe, die den Auftrag erhielt, das Strategiedokument „Vision für Kompetenzen 2020: Bosnien und Herzegowina“ auszuarbeiten.</p> <p>2014 wurde entsprechend dem Prognoseansatz eine Reihe von Workshops organisiert, an denen unterschiedliche Interessengruppen aus dem ganzen Land teilnahmen. Dabei wurden verschiedene Entwürfe erörtert. Am Jahresende dauerten die Arbeiten zur Erstellung der endgültigen Fassung noch an. Bosnien und Herzegowina nahmen an der Runde 2014 des Turin-Prozesses teil, und es wurde ein Länderbericht als Bewertungsdokument der ETF erarbeitet. Die Grundlagenanalyse zur Qualität der Berufsbildung in Bosnien und Herzegowina wurde mit einem Bericht abgeschlossen, in dem die Notwendigkeit zur dringenden Entwicklung und Umsetzung einer soliden und umfassenden Politik zur Qualitätssicherung der Berufsbildung in dem Land festgehalten wurde. Fortschritte wurden bei der Zusammenstellung eines Katalogs von bewährten Praktiken auf dem Gebiet der Qualifikationen in Bosnien und Herzegowina erzielt (dieser wird im 1. Quartal 2015 vorliegen).</p>
ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien	<p>Das Konzept der nicht formalen Bildung wird auf den NQR abgestimmt.</p>	<p>Das FRAME-Dokument „Vision für Kompetenzen“ bestätigte die übergeordneten Ziele, die in der Berufsbildungsstrategie 2013-2020, im Nationalen Aktionsplan für die Jugendbeschäftigung 2012-2015 und in der Innovationsstrategie 2020 abgesteckt waren. Die „Vision für Kompetenzen“ regt die Einleitung eines Reflexionsprozesses zur Erneuerung der Bildungsstrategie nach 2015 an. Angesichts ihrer Konzentration auf Kernprioritäten wurden die FRAME-Dokumente von den Interessengruppen und der EU-Delegation als relevante Bezugspunkte für das indikative Strategiepapier (IPA II) und den Beginn der Programmplanung für die Bildungs-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik erachtet. Die ETF unterstützte das Land bei der Ausarbeitung von ersten Entwürfen seines EQR-Referenzierungsberichts und der Erstellung einer Bestandsaufnahme von Qualifikationen sowie bei der Ausarbeitung des Entwurfs eines Konzeptpapiers zum nicht formalen Lernen und der Durchführung eines Schulungsworkshops zur Validierung nicht formalen und informellen Lernens. Das Konzeptpapier zum nicht formalen Lernen und der Entwurf des Aktionsplans durchliefen im 4. Quartal eine zweite eingehende Diskussionsrunde und werden 2015 fertiggestellt.</p>

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Kosovo	Aktualisierte jährliche Überprüfung zur Reform des Berufsbildungssektors liegt vor. Stärkung der Kapazitäten zur Festlegung und Befolgung von Meilensteinen und Benchmarks, die im Berufsbildungsbereich im Kontext des lebenslangen Lernens, der Beschäftigung und der Förderung der sozialen Integration relevant sind.	Als Teil des FRAME-Projekts arbeiteten Interessengruppen in Kosovo aktiv an der Entwicklung einer nationalen Vision für Kompetenzen für 2020 und einem Fahrplan mit Prioritätsbereichen und spezifischen Maßnahmen zur Erreichung der Vision für Kompetenzen. Die im Fahrplan der FRAME-Vision für Kompetenzen 2020 für Kosovo aufgeführten Maßnahmen dienten als Grundlage für die Ausarbeitung der Säule der Humankapitalentwicklung der nationalen Entwicklungsstrategie. Das FRAME-Dokument „Vision für Kompetenzen 2020“ wurde der Regierung zur Genehmigung übermittelt. Die ETF unterstützte die Umsetzung der Sektoralen Strategie für Beschäftigung und Soziales (2014-2020) weiterhin durch die Bereitstellung von Fachwissen für die Entwicklung eines Überwachungssystems. Die ETF unterstützte die nationale Qualifikationsbehörde beim Konsultationsverfahren zum Wesen und Einsatz von Qualifikationstypen (ein Bericht zu den Qualifikationstypen im NQR von Kosovo wurde erstellt, der einen Vorschlag für die Bewältigung der Unterschiede zwischen Qualifikationen enthält). Der Bericht zum Turin-Prozess 2014 wurde in Form einer Selbstbewertung erstellt.
Montenegro	Der Entwurf eines Strategiedokuments zur flächendeckenden Verbreitung der berufsbegleitenden Weiterbildung von Lehrkräften in der Berufsbildung und ein Fahrplan sind verfügbar.	Im Jahr 2014 zog das Ministerium für Arbeit und Soziales die Ergebnisse des FRAME-Projekts „Kompetenzen 2020“ aktiv für die Feinabstimmung der Planung für IPA II heran. Der Dialog über Beschäftigungs- und Sozialreformprogramme in Montenegro wird die aus dem FRAME-Projekt „Kompetenzen 2020“ gewonnenen Erkenntnisse widerspiegeln und aufnehmen. Mit Unterstützung der ETF wurde eine Strategie für lebenslanges unternehmerisches Lernen 2014-2018 entwickelt. Verfahren zur praktischen Umsetzung und Überwachung von schulischen beruflichen Fortbildungsmaßnahmen für Lehrkräfte in der Berufsbildung wurden gemeinsam vom Büro für die Entwicklung von Bildungsdiensten und dem Zentrum für Berufsbildung entwickelt. Dies geschah infolge einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen den beiden Institutionen, die durch die ETF gefördert wurde. Eine Selbstbewertungsbericht im Rahmen des Turin-Prozesses 2014 wurde der ETF zur Peer-Review im Dezember übermittelt. Eine Ex-post-Analyse erfolgte im Rahmen der strategischen Ziele 5 und 6 des Kommuniqués von Brügge (Förderung von Innovation, Kreativität und Unternehmergeist sowie der Nutzung der IKT; Berufliche Erstausbildung und Weiterbildung für alle) mit Unterstützung der ETF.
Serbien	Mit der Entwicklung eines NQR werden Berufsbildung und Hochschulbildung miteinander verbunden und Interessengruppen aus der Bildung und der Arbeitswelt mit einbezogen.	Der serbische Bericht „Vision für Kompetenzen 2020“ wurde fertiggestellt und diente dem Bildungs- und dem Arbeitsministerium als Grundlage für ihre strategische Planung. Außerdem liefert die „Vision für Kompetenzen 2020“ Beiträge zu den Arbeiten im Sozialbereich unter der Federführung des serbischen Europäischen Integrationsbüros (NIPAC für Serbien). Die ETF unterstützte Interessengruppen in Serbien bei der Überprüfung des Modellvorhabens mit vier Sektorräten für Kompetenzen und steckte die weiteren Schritte im Hinblick auf die Entwicklung einer nachhaltigen Struktur zur Förderung von Kompetenzräten in den kommenden Jahren ab. Die ETF unterstützte auch weiterhin die Entwicklung eines umfassenden NQR in dem Land. Der serbische Bericht zum Turin-Prozess 2014 – der in Form einer Selbstbewertung erstellt wurde – wurde der ETF im November zur Peer-Review übermittelt.
Türkei	Der private Sektor wird in die Entwicklung und Umsetzung des TQR mit einbezogen. Es werden Synergien mit verwandten EU-Programmen geschaffen.	Die ETF und nationale Interessengruppen arbeiteten gemeinsam an einer von der EU finanzierten langfristigen Planung, Überwachung und Evaluierung von Fortschritten. Der Bericht „Kompetenzen 2020“ für die Türkei wurde an mehr als 600 wichtige Interessengruppen verteilt und für die IPA-II-Programmplanung in den Bereichen Bildung, Beschäftigung und soziale Eingliederung herangezogen. Fachwissen wurde zu verschiedenen Fragen bereitgestellt, und die Selbstbewertung im Rahmen des Turin-Prozesses 2014 wurde der ETF im November übermittelt.

1.2.2 Südliche und östliche Mittelmeerländer (SEMED)

Qualifikationen für den Mittelmeerraum

Auf regionaler Ebene wurden 2014 ausgezeichnete Fortschritte bei der Fertigstellung von Instrumenten und Methoden erzielt, beispielsweise den neuen gemeinsamen Profilen, der Entwicklungsmethodik, den Zeugniserläuterungen, den nationalen Länderberichten und den Peer-Review-Leitlinien. Im Rahmen des Projekts wurde ferner eine Strategie zur engeren Anknüpfung an nationale Entwicklungen auf dem Gebiet der Qualifikationen entwickelt. Der strategische Ausschuss bestätigte den Aktionsplan für 2015 und die Aufnahme von Algerien als Projektpartner. Vertreter der Partnerländer baten die ETF darum, die Verbindungen zur Mobilität zu verstärken und die Teilnahme von Mitgliedstaaten (insbesondere Italien und Spanien) an dem Projekt auszubauen.

Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum („Governance for employability in the Mediterranean“): GEMM

2014 bildete das zweite Jahr dieses Projekts, das auf die Verbesserung der Governance von Berufsbildungssystemen in allen Ländern der Region (Algerien, Ägypten, Israel, Jordanien, Libanon, Libyen, Marokko, Palästina und Tunesien) abzielt. Es bezieht Akteure auf nationaler und subnationaler Ebene durch Förderung der Zusammenarbeit zwischen dem Staat, den Gewerkschaften, den Arbeitgebervertretern und der Zivilgesellschaft ein. Das Projekt soll die institutionellen Kapazitäten maximieren und die Eigenverantwortung der Interessengruppen für laufende Berufsbildungsreformen steigern. In jedem Land wurde ein nationaler Ausschuss zur Überwachung und Förderung der Umsetzung der GEMM-Aktivitäten eingerichtet.

Auf der Basis eines von der ETF entwickelten Modells der Governance auf verschiedenen Ebenen wurde 2014 in allen Ländern eine nationale Bestandsaufnahme und Analyse der Governance der Berufsbildung durchgeführt, deren Schwerpunkt auf der Planung, Finanzierung und Qualitätssicherung lag. Ausgehend von den bereits auf der ETF-Website veröffentlichten Länderberichten wurde ein länderübergreifender Bericht erstellt, der Anfang 2015 erscheinen wird. Dies liefert ein umfassendes Bild der Governance der Berufsbildung hinsichtlich der institutionellen Rahmenbedingungen, der Funktionen und Aufgaben verschiedener Interessengruppen einschließlich der Strategien und Systeme der beruflichen Weiterbildung.

Im Jahr 2014 wurden die Aktivitäten der Interessengruppen (Berufsbildung und Beschäftigungsbehörden, Sozialpartner und Vertreter der Zivilgesellschaft) zum Aufbau von Kapazitäten auf örtlicher, nationaler und länderübergreifender Ebene fortgesetzt. Dies erfolgte u. a. durch länderübergreifende Veranstaltungen (regionale Konferenz in Brüssel, Studienbesuche in Rumänien) sowie auf nationaler Ebene durch die fortlaufenden Arbeiten an den Pilotprojekten. Die Aktivitäten zum Aufbau von Kapazitäten wurden nach der Methodik der ETF durchgeführt, bei denen die Beteiligung, der Aufbau von Beziehungen und die gemeinsame Verantwortung verschiedener Interessengruppen im Mittelpunkt stehen. Alle Projektaktivitäten zur Förderung von Fortschritten beim Kapazitätsaufbau gründeten sich auf eine Beurteilung des Bedarfs.

Alle Pilotprojekte wurde im Jahr 2014 ermittelt und eingeleitet, außer in Ägypten, für das die Vereinbarung zur Beteiligung am GEMM-Projekt erst Ende 2014 geschlossen wurde. Einige Pilotprojekte, beispielsweise die in Marokko und Jordanien, befinden sich bereits in einer weit fortgeschrittenen Phase. Aufgrund der herrschenden Sicherheitslage wurden die Aktivitäten in Libyen vorerst ausgesetzt.

Auf dem Gebiet der Kommunikation wurde im Rahmen des Projekts eine Strategie entwickelt, die durch einen Aktionsplan und zahlreiche Instrumente (Projektgemeinschaft, GEMM-Website usw.) flankiert wird. Ferner wurden 2014 regelmäßige Newsletter, Internetnotizen und Artikel zu den verschiedenen Veranstaltungen und Zielen des Projekts veröffentlicht.

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Tunesien	Durch die Beteiligung an regionalen Initiativen, dem Turin-Prozess (d. h. dem regionalen GEMM-Projekt) und organisationsinternen Veranstaltungen lernen die entsprechenden Stellen in Algerien die Modelle und Praktiken der EU bzw. der Partnerländer im Bereich der Governance auf verschiedenen Ebenen und Politikanalyse in der Berufsbildung kennen.	Das algerische Beispiel des örtlichen Aufbaus der Vereinigung El Arghoub in Laghouat für den Erhalt von örtlichen landwirtschaftlichen Techniken und deren Weitergabe von den alten an die neuen Generationen wurde als eine der ETF-Initiativen zum Thema „Unternehmerische Gemeinschaften“ ausgewählt. Die Verbreitung der Ergebnisse der SBA-Bewertung wird auch im Jahr 2015 weiter gewährleistet sein. Im November 2014 wurde Algerien offiziell als Projektpartner des regionalen Projekts „Qualifikationen für den Mittelmeerraum“ angenommen.
Ägypten	Wichtige Kontakte und Netze werden aufgebaut und in einer sich ändernden politischen Umgebung gepflegt. Ein partizipatorischer Prozess bei der Analyse des politischen Kontextes der technischen Berufsbildung, der Herausforderungen und der Politikoptionen wird erleichtert (durch den Turin-Prozess). Die Beteiligung Ägyptens an fachlichen und politischen Debatten zur technischen Berufsbildung mit anderen Ländern der Region und darüber hinaus wird unterstützt.	Die ETF schloss den Bericht zum Turin-Prozess mit einer soliden Analyse ab, die allen Interessengruppen im Dezember zugestellt wurde. Die EU-Delegation bestätigte das Ersuchen an die ETF um fachliche Beratung zu den VET-III-Projektunterlagen, die von einem externen Sachverständigenteam überprüft werden sollen.
Israel	Durch die Beteiligung an regionalen Initiativen (d. h. dem regionalen GEMM-Projekt), dem Turin-Prozess und organisationsinternen Veranstaltungen lernen die entsprechenden Stellen in Israel die Modelle und Praktiken der EU bzw. der Partnerländer im Bereich der Governance auf verschiedenen Ebenen und Politikanalyse in der Berufsbildung kennen.	Die Analysearbeiten der ETF (Turin-Prozess, Studie zu den aktiven arbeitsmarktpolitischen Strategien, Studie zur sozialen Integration) wurden auf der hochrangigen Konferenz von OECD und BIBB zum Thema „Kompetenzen jenseits der Schulen“ (Skills beyond schools) vorgestellt. Die ETF förderte weiterhin den Austausch mit bilateralen Gebern, namentlich mit Österreich, im Hinblick auf einen Austausch zum Lernen am Arbeitsplatz. Die ETF unterstützte den nationalen Dialog zu NQR-Fragen durch die Veranstaltung eines eintägigen Workshops in den Räumlichkeiten der ETF.
Jordanien	Seitens der jordanischen Interessengruppen und mit Unterstützung der ETF im Rahmen des Turin-Prozesses (Modalität: Ex-ante-Folgenabschätzung) werden Politikoptionen für eine wirksame Durchführung der Reform der technischen Berufsbildung in Jordanien ermittelt. Die nationalen Kapazitäten für eine wirksame Politikanalyse werden verstärkt.	Im Hinblick auf das PRIME-Projekt wurde das Themenpapier vorgelegt, und die vorgeschlagenen Politikoptionen wurden validiert. Außerdem wurden zu jeder Politikoption ausführliche Maßnahmen erörtert. Im Jahr 2015 tritt das Projekt in seine zweite Phase ein, in der die Kosten der Optionen berechnet werden. Zur Unterstützung der EU organisierte die ETF ein hochrangiges Seminar zum Thema Qualifikationsrahmen zur Förderung des politischen Dialogs in Jordanien im Zusammenhang mit den EU-Finanzhilfen für den Bereich der Beschäftigung und technischen Berufsbildung. Die ETF gab Stellungnahmen und leistete Beiträge zu den Benchmarks und der Aufgabenbeschreibung des neuen sektorbezogenen Politikunterstützungsprogramms. Die ETF leistete Beiträge zur Unterstützung der Verhandlungen zur Mobilitätspartnerschaft in Jordanien.

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Libanon	<p>Die Lehrpläne und Handbücher werden fertiggestellt und allen Pilotschulen zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die überarbeiteten Lehrpläne werden in mindestens 80 % der ausgewählten Pilotschulen angewendet.</p> <p>Die Ergebnisse der Überwachung und Evaluierung der Pilotprojekte werden verbreitet, und die Erkenntnisse fließen in die Fertigstellung der Strategie zur flächendeckenden Verbreitung von Unternehmertum an Schulen auf Sekundarebene ein.</p> <p>Es wird ein Rechtsakt zum libanesischen NQR entworfen.</p> <p>Es werden Prozesse und Verfahren für den Referenzierungsprozess entworfen.</p> <p>Es wird ein Kommunikationsplan für die Verbreitung des libanesischen NQR entworfen und verabschiedet.</p>	<p>Im Rahmen des Projekts zum unternehmerischen Lernen wurde eine Bestandsaufnahme von Initiativen zum nicht formalen Lernen gemacht, und ein Aktionsplan zur allgemeinen Einführung von unternehmerischem Denken als Kompetenz im Schulwesen wird derzeit ausgearbeitet. Das von INJAZ geleitete Projekt zum unternehmerischen Lernen wurde im Rahmen der ETF-Initiative zu den „Unternehmerischen Gemeinschaften“ ausgewählt. Die ETF arbeitet weiterhin an der Ermittlung einer neuen Maßnahme der Europäischen Union auf dem Gebiet der Berufsbildung und Beschäftigung.</p>
Libyen	<p>Eine aus mehreren Interessengruppen bestehende Gruppe wird eingerichtet.</p> <p>Die aus mehreren Interessengruppen bestehende Gruppe wird in Bezug auf die Schlüsselemente des Prozesses geschult und gefördert.</p>	<p>Die Aktivitäten in Libyen werden aufgrund der Sicherheitslage und der politischen Instabilität vorerst ausgesetzt. Libyen nimmt weiterhin an länderübergreifenden Aktivitäten im Rahmen des GEMM-Projekts und Veranstaltungen der ETF teil.</p>
Marokko	<p>Globaler Umsetzungsplan genehmigt; Governance-Stelle eingerichtet.</p> <p>Die Analyse des Berufsbildungsangebots und des Kompetenzbedarfs auf regionaler Ebene ist erfolgt.</p> <p>Der Aufbau von Kapazitäten zur Regionalisierung der Berufsbildung beim DFP ist abgeschlossen.</p> <p>Die Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten lokaler Akteure sind abgeschlossen.</p>	<p>Im Hinblick auf das NQR-Projekt unterbreitete die ETF einen Fahrplan sowie das Handbuch der internen Bestimmungen für die nationale Kommission, die den NQR in Marokko leiten sollte. Eine Änderung der Zuständigkeiten innerhalb des Ministeriums könnte jedoch einen vorläufigen Stillstand in Bezug auf die weiteren Schritte herbeiführen.</p> <p>In Tanger-Tétouan wurde die Aufgabenanalyse der Zentralkommission für Berufsbildung beim Ministerium für Bildung und Hochschulbildung und zwei regionalen Berufsbildungsdirektionen (Casablanca und Tanger) abgeschlossen. Alle diese Leistungen werden Anfang 2015 bei einer Konferenz erörtert werden, die Beiträge und Perspektiven für die Regionalisierung der Berufsbildung liefern soll und dazu, welches Informationssystem für Kompetenzen und Beschäftigung auf regionaler Ebene und wie dieses bei der nationalen Beobachtungsstelle artikuliert werden kann.</p> <p>Schließlich bestätigte die EU-Delegation ihr Ersuchen an die ETF für 2015 um fachliche Beratung der Delegation hinsichtlich der Beiträge des mit der Ausarbeitung der neuen EU-Maßnahme für die Berufsbildung befassten externen Sachverständigenteams.</p>
Palästina	<p>Ein Aktionsplan für die Umsetzung der mehrjährigen Initiative wird vom Projektleitungsausschuss genehmigt.</p> <p>Der Wirtschaftssektor und das spezifische lokale Territorium, auf die das Projekt abzielt, werden ermittelt.</p> <p>Die Qualifikationen, auf die das Projekt abzielt, werden ermittelt und analysiert.</p>	<p>Im Hinblick auf das Qualifikationsprojekt unterstützen die ETF in Zusammenarbeit mit der GIZ das Khadoorie-Kompetenzzentrum bei der Entwicklung von kompetenzbasierten Qualifikationen im Bereich Modedesign durch den Aufbau von Kapazitäten der Lehrkräfte zur Handhabung der neuen kompetenzbasierten Pädagogik. Ferner haben das Khadoorie-Kompetenzzentrum und örtliche Arbeitgeber aus dem Gouvernement Tulkarem mit der Arbeit an einer Methodik zur Entwicklung von kompetenzbasierten beruflichen Weiterbildungsqualifikationen auf der Grundlage von einzelnen Modulen der neuentwickelten Erstqualifikationen begonnen.</p>

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Tunesien	<p>Faktengestützte Empfehlungen hinsichtlich der Entwicklung eines strategischen Ansatzes für die regionale Governance der Berufsbildung und Beschäftigung werden mit der Regierung diskutiert.</p> <p>Im Gouvernement Médenine erfolgt eine Koordinierung der regionalen Interessengruppen, die zur Lösung regionaler Probleme im Zusammenhang mit Berufsbildung und Beschäftigungsfähigkeit herangezogen werden kann.</p> <p>Eine Reihe technischer Berichte zu bestimmten Strukturierungstätigkeiten für die Realisierung regionaler Governance wird in allen Regionen und an nationale Interessengruppen verbreitet und fließt so in einen nationalen Ansatz für die regionale Governance ein.</p> <p>Ein Studienbesuch unter Beteiligung regionaler und nationaler Interessengruppen dient als vorläufige Initiative zum Aufbau von Vertrauen, mit deren Hilfe verschiedene Interessengruppen in den Reformprozess einbezogen werden sollen.</p> <p>Ein nationales Team von Fachleuten wird bestimmt und soll aus der Überprüfung Empfehlungen ableiten und einen Fahrplan für die Entwicklung der Strategie vorschlagen.</p> <p>Die Grundpfeiler der Strategie werden ermittelt.</p> <p>Das Team erhält regelmäßig fachliche Unterstützung durch Workshops und Fernschulungen.</p>	<p>Die ETF schloss die Ermittlung der neuen EU-Maßnahme zur Unterstützung der Entwicklung des privaten Sektors, der Berufsbildung und Beschäftigung ab. Die ETF nahm an mehreren Sitzungen der Mobilitätspartnerschaft zu Fragen im Zusammenhang mit der kompetenzbezogenen Dimension der Migration teil und leistete Beiträge dazu.</p> <p>In Médenine wurden im Rahmen des Projekts zur Förderung der Regionalisierung der Berufsbildung die innovativen Maßnahmen (mit dem Kurs zum Thema „être professionnelle“) abgeschlossen, und der Verwertungsplan zur Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse und Instrumente wurde mit dem Ministerium für Berufsbildung und Beschäftigung vereinbart. Die ersten drei der fünfzehn vorgesehenen Factsheets zur Zusammenfassung von Erfahrungen und Erkenntnissen wurden erstellt, und es wurde ein nationales Seminar zur Verbreitung der Instrumente für Folgestudien und Kompetenzbedarfsanalysen abgehalten.</p>

1.2.3 Osteuropa

Unterstützung der Östlichen Partnerschaft

Die ETF hat die EU-Plattformen 2 und 3 der Östlichen Partnerschaft unterstützt. Im Rahmen der Plattform 2, die die wirtschaftliche Integration und Konvergenz im Hinblick auf die EU fördert, veranstaltete die ETF ein Projekt zur Abstimmung des Kompetenzbedarfs zur Verbreitung von politischen Strategien und bewährten Praktiken in den Ländern der Östlichen Partnerschaft. Im Juni wurde das Netz zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs „Make it Match“ eingerichtet. Auf der ersten Sitzung dieses Netzes wurde die Bedeutung einer verbesserten Koordinierung der Tätigkeiten der Interessengruppen und der Schaffung eines Koordinationsorgans für die frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs auf nationaler Ebene unterstrichen.

Die ETF hat die EU-Delegationen in folgenden Ländern weiter unterstützt: ARM (Machbarkeitsstudie gefolgt von einer Projektermittlung für Berufsbildung und Landwirtschaft), AZE (Projektideen für Maßnahmen beim EU-Projekt zur Beschäftigung und Projektüberwachung des Berufsbildungsprojekts), BEL (Beiträge für die Sachverständigen für fachliche Hilfeleistungen zur Vorbereitung des SPSP), GEO (Überwachung des SPSS), MOL (Beiträge für Sachverständige für fachliche Hilfeleistungen zur Vorbereitung des SPSP) und UKR (Vorschlag zur Humankapitalkomponente des von der EU finanzierten Programms zur Entwicklung des privaten Sektors).

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Armenien	12 Pilotschulen entwickeln moderne Berufsberatungsmethoden auf Grundlage von Folgestudien und anderen Erkenntnissen. Die Berufsberatungstrategie wird anhand von Empfehlungen aus Projekten und der Praxis überarbeitet.	Die ETF erarbeitete einen Bericht und erstellte einen Projektüberblick für die EU-Delegation zur Berufsbildung in der Landwirtschaft für die zukünftige Programmplanung. Nationale Interessengruppen erörterten den aktuellen Stand und die bestehenden Hindernisse für die Entwicklung des Lernens am Arbeitsplatz. Die Arbeitgeber wünschen sich vom Staat Anreize. Zwölf Berufsschulen wurden hinsichtlich ihrer Berufsberatungspraxis überwacht, und ihre Kapazitäten wurden von Koordinatoren im Rahmen von ETF-Workshops weiterentwickelt, damit sie den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes in höherem Maße entgegenkommen. Der Bericht zum Turin-Prozess wurde ausgearbeitet und von nationalen Interessengruppen validiert. Als wichtigste Herausforderungen wurden die flächendeckende Verbreitung von Pilotreformen, die Entwicklung des armenischen NQR, Sektorräte für Kompetenzen und die Zusammenarbeit zwischen dem Bildungswesen und der Wirtschaft genannt.
Aserbaidschan	Verbesserte Qualität der EU-Unterstützung für Berufsbildungsmaßnahmen in der Region; einige Sektoraussschüsse sind bereits einsatzbereit und gründen sich auf das vereinbarte Konzept; die wichtigsten institutionellen Rollen für die NQR-Umsetzung sind klar.	Zur Ermittlung von Projekten für die EU-Hilfen im Berufsbildungsbereich und auf dem Gebiet der Beschäftigung (frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs, Sozialpartnerschaft und Berufsnormen) wurde für die nächsten EU-Jahresprogramme Fachwissen bereitgestellt. Aserbaidschan hat eine Selbstbewertung im Rahmen des Turin-Prozesses erstellt und darin einen Bericht zur Erreichung von EU-Benchmarks aufgenommen. Dieser bestätigt den Schwerpunkt der neuen Berufsbildungsreformen auf Qualität anstelle von Quantität. Ein Konzeptpapier zur Unterstützung der Einrichtung von drei Pilotsektorräten für Kompetenzen wurde ausgearbeitet und im Oktober mit wichtigen Interessengruppen erörtert. Außerdem hat die ETF das Arbeits- und das Bildungsministerium im Hinblick auf Rechtsakte zur Durchsetzung der Methodik für Berufsnormen, Qualifikationen und die institutionelle Umsetzung beraten.
Belarus	Strategie zu Qualität und Qualitätssicherung wird entwickelt.	Für ein neues Projekt zur Berufsbildung lieferte die ETF der EU-Delegation und der mit der Ausarbeitung der Aufgabenbeschreibung des Projekts betrauten Sachverständigen umfassende Beiträge. Die ETF förderte die Diskussion zur Klärung der Aufgaben der nationalen Partner bei der Entwicklung des NQR. Der Entwurf des Selbstbewertungsberichts zum Turin-Prozess wird auch Orientierungsleitlinien für die Diskussionen über den Fahrplan für die Einführung der Qualitätssicherung der Berufsbildung vorgeben. Belarus hat die Einrichtung von zwei Sektorräten zur öffentlichen Verwaltung und IKT beschlossen. Das Konzept und die Ziele der Räte wurden nach einem ETF-Workshop überprüft, und die ETF hat die Einbindung der Arbeitgeber in die Räte unterstützt.
Georgien	Konzept für Arbeitsmarktinformationssystem und aktive Arbeitsmarktpolitik von lokalen Akteuren vereinbart; NQR überprüft.	Die Selbstbewertung im Rahmen des Turin-Prozesses wurde von nationalen Interessengruppen validiert. Bessere Sozialpartnerschaften, eine Überprüfung des NQR und eine bessere Mobilität im Bildungssystem wurden als Prioritäten genannt. Der Entwurf eines ETF-Konzepts zur Einrichtung eines Arbeitsmarktinformationssystems wurde der Regierung im September vorgelegt, und örtliche Interessengruppen durchliefen Schulungen zu Arbeitsmarktinformationsressourcen und -methoden. Die ETF unterbreitete Empfehlungen für die Entwicklung von politischen Vorgehensweisen zur Verbesserung und Ausweitung der Berufsbildung für Arbeitslose. Die ETF förderte eine Diskussion zum Wissensaustausch zwischen dem georgischen und dem ukrainischen Arbeitgeberverband, welche in dem von den Arbeitgebern geleiteten Sektorräten für Kompetenzen sehr viel Interesse weckte.
Moldau	Konzept von Lernergebnissen von lokalen Akteuren vereinbart Die 4-Sektoren-Räte haben die Finanzierungsfähigkeiten besprochen und haben sich die Finanzierungsbedingungen in ihrem Sektor geteilt.	Die Verwaltung des Turin-Prozesses wurde dem Institut für Erziehungswissenschaften (IES) – Zentrum der Republik für die Entwicklung der Berufsbildung übertragen. Der Berichtsentwurf wurde im November von den wichtigsten nationalen Interessengruppen validiert. Die Sozialpartner nahmen aktiv an den Diskussionen über den Entwurf der Strategie zum lebenslangen Lernen teil, der im September fertiggestellt wurde. Der endgültige Entwurf des Berichts „Auf dem Weg zu einem moldauischen NQR“ wurde ausgearbeitet, und das Format der beruflichen Qualifikationen (Qualifikationsdossiers) wurde gemeinsam mit der NQR-Arbeitsgruppe entwickelt. Durch das EU-Projekt wird seine Umsetzung erleichtert. Eine neue Kompetenzbedarfsanalyse wurde im Baugewerbe durchgeführt.

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Russland	Russische Interessengruppen sind mit EU-Ansätzen zur Abstimmung von Kompetenzen besser vertraut.	Das Bildungsministerium übernahm die Federführung bei einem breit angelegten Dialog zwischen verschiedenen Interessengruppen zum Turin-Prozess. Der Berichtsentwurf wurde bei der internationalen Konferenz zum lebenslangen Lernen und zur Erwachsenenbildung des Ministeriums am 26. November validiert. Das Bildungsministerium beschloss, die Methodik des Turin-Prozesses bei der Überwachung von Berufsbildungsentwicklungen und der Berichterstattung der Regionen anzuwenden. Die Stadt Moskau erstellte ihren Bericht aus der regionalen Perspektive. Die Region Sankt Petersburg bekundete ebenfalls ihr Interesse an einer Teilnahme am Turin-Prozess 2016. Ein Seminar zum Europäischen Leistungspunktesystem für die Berufsbildung förderte das Bewusstsein für die Wichtigkeit eines Übergangs zu Lernergebnissen und Leistungspunkten im russischen Berufsbildungswesen.
Ukraine	Kompetenzanalyse auf regionaler Ebene erprobt; koordinierende Struktur/Institution/Behörde mit Verantwortung für nationale Qualifikationen und Qualitätssicherung ermittelt.	Fünf ukrainische Regionen (Winnyzja, Kiew, Chmelnyzkyj, Dnipropetrowsk und Sumy) haben Berichte im Rahmen des Turin-Prozesses erarbeitet, die in den im Oktober validierten nationalen Länderbericht einfließen. Die Problemerkennungsphase wurde abgeschlossen und die globale Ausrichtung der Politikoptionen festgelegt. Der Verband der Arbeitgeber gründete das Institut für berufliche Qualifikationen, das Leitlinien für die Entwicklung von Berufsnormen und Qualifikationen vorgeben soll. Das Wirtschaftsministerium wurde bei der Entwicklung einer nationalen Methodik zur frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs unterstützt. Eine Konferenz zu den institutionellen Aspekten der Qualitätssicherung der Hochschulbildung und der Berufsbildung wurde im Dezember gemeinsam mit dem Europarat, dem British Council, dem Verband der Arbeitgeber und der Regierung abgehalten. Dabei wurden verschiedene Szenarien und Möglichkeiten zum Umgang mit der Qualitätssicherung erörtert.

1.2.4 Zentralasien

In den fünf zentralasiatischen Ländern unterstützt die ETF die Europäische Kommission bei der Umsetzung der Bildungsinitiative für Zentralasien und bemüht sich um Synergien zur Förderung der regionalen Zusammenarbeit, des nationalen und regionalen politischen Dialogs und eines gemeinsamen Konzepts zum Erlernen politischen Handelns. Die Tätigkeiten der ETF befassen sich mit drei Hauptbereichen: der Governance der Berufsbildung, der Attraktivität und Qualität der Berufsbildung und der Zusammenarbeit von Bildungswesen und Wirtschaft.

Schulentwicklung

Die Verbesserung der Schulverwaltung und Unterstützung der aktiven Teilnahme von Schulleitern an der Entwicklung der Berufsbildung bilden den Schwerpunkt des regionalen Projekts der ETF in Zentralasien. Das Projekt fördert den politischen Dialog zur Verbesserung der Bedingungen für die Schulentwicklung, entwickelt Module zum Aufbau von Kapazitäten von Schuldirektoren und Ausbildern und vernetzt Berufsschulen in Kasachstan, Kirgistan und Tadschikistan. Eine Ausweitung der Schulnetze auf Usbekistan und Turkmenistan ist ebenfalls geplant.

Die Ergebnisse der zweiten Projektphase wurde auf der Verbreitungskonferenz in Duschanbe im September vorgestellt. Der regionale politische Dialog hat zu besseren Erkenntnissen über die politischen Strategien und Praktiken der Ministerien zur Steuerung und Überwachung von Berufsschulen und die Möglichkeiten von Berufsschulleitern zur Ergreifung von Initiativen innerhalb ihrer Entscheidungsbefugnisse geführt. Im Mittelpunkt des Dialogs standen die Qualitätssicherung und die Zusammenarbeit zwischen dem Bildungswesen und der Wirtschaft. Die Teilnehmer einigten sich darauf, den Dialog durch den Einsatz von auf spezifische politische Probleme ausgerichtete Verfahren zur Simulation von politischen Alternativen weiter auszubauen.

Das Projekt brachte u. a. folgende Ergebnisse hervor: i) Lehrerausbildungsstätten und Schulleiter aus den Ländern lieferten Beispiele dafür, wie sie das Lehrerhandbuch in ihrem Umfeld verwendeten; ii) 14 Wissensgemeinschaften (Communities of Practice) von Berufsschulen wurden in den drei Ländern in der zweiten Projektphase eingerichtet. Die Wissensgemeinschaften präsentierten Erfolge bei der Beteiligung der Sozialpartner und praktischen Ausbildungsvorkehrungen in den Schulen oder auch hinsichtlich der Verbesserung der Unterrichtsmethoden und der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern. Wichtigster Vorteil der Wissensgemeinschaften ist der Erfahrungs- und Meinungsaustausch zwischen Schulen. Die Schaffung von Verbindungen zwischen der Arbeit von Wissensgemeinschaften und der Politikgestaltung und politischen Entscheidungsträgern gilt als zentrales Element zur Förderung der Nutzung dieses Instruments; iii) das Wissenschaftliche Methodologische Zentrum der Republik Kirgistan (RNMC) hat damit begonnen, eine Reihe von Instrumenten zur Verbesserung von berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten anzuwenden, die von der ETF in den Jahren 2013 und 2014 vorgeschlagen wurden.

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Kasachstan	<p>Die Studie zu Bildungseinrichtungen und Unternehmen liefert tiefgreifende Einblicke in die Erfolge und Fehler der Zusammenarbeit für das Lernen am Arbeitsplatz.</p> <p>Die Zusammenarbeit von Schule und Unternehmen wurde verbessert.</p>	<p>Eine Studie zur Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen wurde gemeinsam mit den nationalen und regionalen Interessengruppen in Kasachstan ausgearbeitet. Diese Studie und die dabei verwendete Methodik wurden durch eine Folgestudie zu den Erfahrungen von Berufsbildungsabsolventen beim Übergang von der Schule ins Berufsleben erweitert. Die Erhebung und Analyse der Daten wurde in allen drei Regionen Kasachstans weitgehend abgeschlossen, und der Bericht wird voraussichtlich im März 2015 erscheinen. Der Schwerpunkt liegt darin auf der Schaffung einer Faktengrundlage für die Verfahrensweisen und Auffassungen der Beziehungen zwischen Schulen und Unternehmen auf regionaler und örtlicher Ebene. Kasachstan hat erste Entwürfe zum Turin-Prozess ausgearbeitet, welcher erstmals als Selbstbewertung erfolgte.</p>
Kirgistan	<p>Die Beschäftigungspolitik und die Berufsbildungspolitik nutzen Erkenntnisse aus Folgestudien, Arbeitgebererhebungen und dem Turin-Prozess.</p> <p>Die Kapazitäten zur Umsetzung von Folgestudien und Arbeitgebererhebungen auf nationaler Ebene und auf Ebene der Anbieter wurden gestärkt.</p> <p>Die Methode für die Folgestudie wurde in Strategien zur Schulentwicklung integriert.</p>	<p>Die Folgestudienmethodik wurde nach einer ersten Erprobung in fünf Berufsschulen und anschließender Ausweitung auf 16 Schulen in Bischkek und Südkirgistan angepasst. Die Asiatische Entwicklungsbank und die G20/IAO beschlossen, die Methodik in der beruflichen Erstausbildung und Berufsbildung im Sekundarbereich im Rahmen ihrer neuen Projekte flächendeckend einzusetzen. Bei einer Konferenz im Oktober wurde die Methodik vom Bildungsministerium und der Berufsbildungsagentur angenommen und das Verfahren zur flächendeckenden Einführung in die Wege geleitet. Sechs Sektorräte für Kompetenzen nehmen gegenwärtig ihre Tätigkeit auf und erörtern ihr Mandat. Sechs Mitglieder lernten von den Erfahrungen der Sektorräte für Kompetenzen in Osteuropa auf der abschließenden Verbreitungskonferenz für die berufliche Weiterbildung, die im Oktober in Chisinau stattfand. Der Entwurf des Berichts zum Turin-Prozess wurde von nationalen Interessengruppen am 30. September validiert. Als wichtigste Herausforderungen gelten Arbeitsmarktinformationssysteme und die frühzeitige Erkennung des Kompetenzbedarfs, der soziale Dialog und Sektorräte für Kompetenzen sowie die Entwicklung des NQR.</p>
Tadschikistan	<p>Bestehende Qualitätssicherungsmechanismen wurden überprüft und Qualitätsstrategien entworfen.</p>	<p>Die Selbstbewertung im Rahmen des Turin-Prozesses wurde Ende September von nationalen Interessengruppen validiert. Qualität und Qualitätssicherung, die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen und die berufliche Fortbildung von Berufsschulleitern, Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung bilden die drei wichtigsten Herausforderungen. Interessengruppen in den drei Regionen tauschten Erfahrungen bei der Überwachung der Qualität der Berufsbildung in Schulen und auf örtlicher Ebene aus. Der EU-Projektüberblick zur Förderung einer qualitativ hochwertigen Bildung, bei dem ein Schwerpunkt gewichtet auf der Aus- und Weiterbildung von Lehrern liegt, wurde genehmigt. Die ETF unterbreitete Anmerkungen zu dem Projektüberblick.</p>
Turkmenistan	<p>Politische Entscheidungsträger und die Direktoren von berufsbildenden Schulen haben die Fortschritte in der Berufsbildung als Beitrag zu neuen Projektmaßnahmen der EU erörtert.</p>	<p>Die Gemeinschaft der am EU-Projekt teilnehmenden Schuldirektoren tauschte ihre Erfahrungen mit der Einführung von neu entwickelten Lehrplänen und die mit der Leitung von Berufsschulen verbundenen Herausforderungen aus. Die Direktoren einigten sich auch auf eine Liste von Prioritäten für den weiteren Aufbau von Kapazitäten. Das zweite Seminar für Schuldirektoren in Turkmenistan muss auf den Januar verschoben werden, da es zeitlich mit der Sitzung der Zentralasiatischen Bildungsplattform (Central Asian Education Platform, CAEP) in Bischkek zusammenfiel. Beiträge wurden dem neuen EU-Sachverständigen, der für die Vorbereitung des neuen EU-Projekts zur Berufsbildung und allgemeinen Bildung zuständig ist, sowie der EU-Delegation und der GD Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung für den Gemischten Ausschuss EU-Turkmenistan unterbreitet. Ferner ein Konzept für die EU</p>

Land	Ergebnisse 2014	Erfolge
Usbekistan	Unternehmen, politische Entscheidungsträger und Berufsschuldirektoren haben gemeinsame Ziele für eine verbesserte Zusammenarbeit abgesteckt.	Politische Entscheidungsträger, Berufsschulen und Arbeitgebervertreter erörterten die bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen gemachten Fortschritte bei zwei Rundtischgesprächen. Das Bildungs- und das Arbeitsministerium einigten sich auf das grundlegende Konzept für die Entwicklung eines nationalen Qualifikationsrahmens. Die ETF erstellte den Entwurf des Berichts zum Turin-Prozess. Die wichtigsten Empfehlungen wurden beim Validierungsseminar unterstützt. Die Notwendigkeit einer verstärkten interinstitutionellen Zusammenarbeit, die Abstimmung von Kompetenzangebot und Kompetenznachfrage und eine stärkere Beteiligung des privaten Sektors an der Berufsbildung wurden als Kernprioritäten festgelegt. Die ETF hat die EU-Delegation in Bezug auf ein EU-Projekt zur Berufsbildung in ländlichen Gebieten und das verstärkte Engagement des privaten Sektors, insbesondere von KMU, in der Berufsbildung beraten.

1.3 Erfolge nach Aufgaben

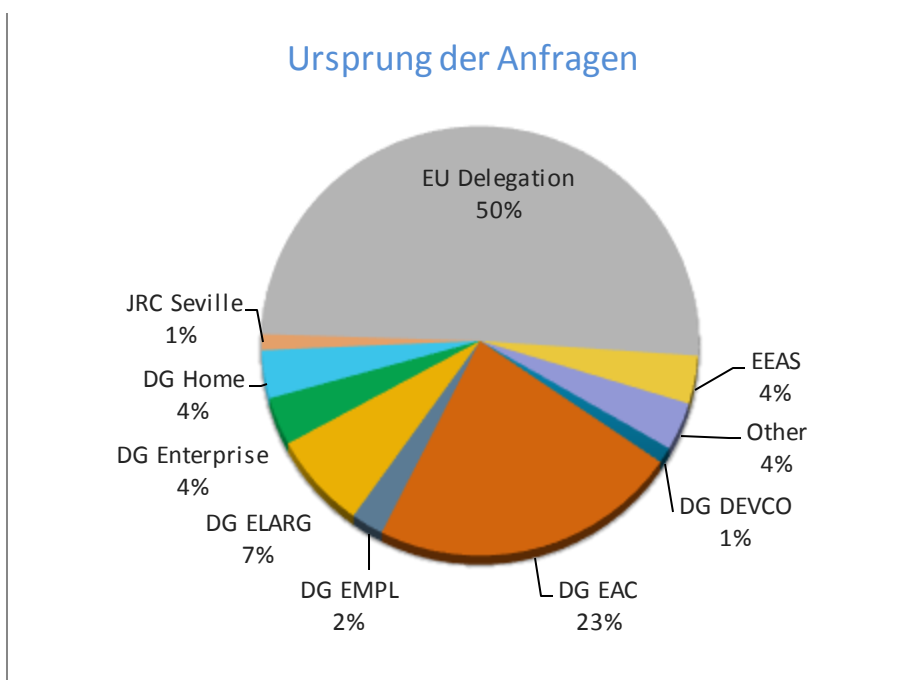
Die ETF nimmt außerdem vier Aufgaben wahr: F1 – Unterstützung für die Europäische Union; F2 – Aufbau von Kapazitäten; F3 – Politische Analysen; F4 – Informationsverbreitung und Vernetzung.

F1: Unterstützung für die Europäische Union

Im Jahr 2014 unterstützte die ETF die Europäische Kommission weiterhin im Gefolge von Ad-hoc-Anfragen der Kommissionsdienststellen und der EU-Delegationen in den Partnerländern. Die Anfragen lassen sich in zwei Typen unterteilen: Anfragen im Zusammenhang mit dem Programmplanungszyklus, d. h. der Ermittlung und Formulierung, Planung, Umsetzung, Überwachung und Evaluierung (76 %), sowie Anfragen in Bezug auf die Inhalte und Überprüfung von politischen Strategien, d. h. themen- oder länderbezogene Analysen oder Stellungnahmen zu EU-Instrumenten (24 %). Die Arten von Anfragen ähneln denen der Vorjahre, doch hat sich die Zahl der Anfragen in Bezug auf die Überwachung und Evaluierung von vier im Jahr 2013 auf acht im Jahr 2014 verdoppelt.

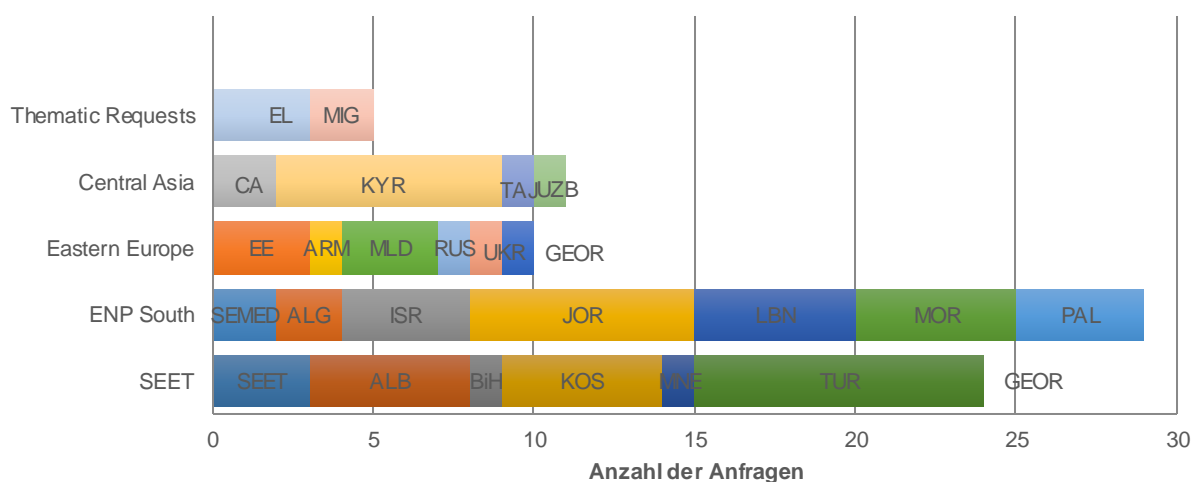
2014 erhielt die ETF 82 Anfragen, eine leichte Zunahme gegenüber den 78 im Jahr 2013.

Die größte Anzahl von Anfragen für Dienstleistungen der ETF kommt von den EU-Delegationen (63 %) und der GD Bildung und Kultur (18 %), gefolgt von der GD Erweiterung (6 %), der GD Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung und der GD Beschäftigung, Soziales und Integration (5 %) sowie der GD Inneres (3 %).



EN	EN
Source of requests	Ursprung der Anfragen
EU Delegation 50%	EU-Delegation 50 %
JRC Seville 1%	JRC Sevilla 1 %
DG Home 4%	GD Inneres 4 %
DG Enterprise 4%	GD Unternehmen 4 %
DG ELARG 7%	GD Erweiterung 7 %
DG EMPL 2%	GD Beschäftigung, Soziales und Integration 2 %
DG EAC 23%	GD Bildung und Kultur 23 %
DG DEVCO 1%	GD Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung 1 %
Other 4%	Sonstige 4 %
EEAS 4%	EAD 4 %

Anfragen nach Ländern/Regionen



EN	EN
Requests bycountry/region	Anfragen nach Ländern/Regionen
Thematic Requests	Thematische Anfragen
Central Asia	Zentralasien
Eastern Europe	Osteuropa
ENP South	südliche ENP-Länder
SEET	SEET
Number of requests	Anzahl der Anfragen

Die Mehrzahl der Anfragen bezog sich auf Projekte und Programme der EU-Außenhilfe in den Partnerländern (79 % gegenüber 63 % im Jahr 2013). Rund 42 % der Anfragen wurden für Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums eingereicht, gefolgt von 34 % für Südosteuropa und die Türkei, 17 % für Osteuropa und 7 % für Zentralasien.

Zusammenarbeit mit den EU-Organen

Im Jahr 2014 unterhielt die ETF umfassende 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 (EAD), um die Ziele und Tätigkeiten mit den strategischen Orientierungen und Prioritäten der Europäischen Kommission und anderer wichtiger Akteure in Europa abzustimmen.

Die ETF leistete regelmäßig Beiträge zu den Debatten und Berichten, die von Mitgliedern des Europäischen Parlaments oder von Ausschüssen vorbereitet wurden. Sie lieferte auf Anfrage auch Fachwissen und relevante Daten über die Tätigkeiten, das Wissen und die Erfolge der ETF.

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 aus der Zusammenarbeit mit dem Cedefop hervorgegangenen Erfolge werden im Anhang dargestellt.

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

F2 Aufbau von Kapazitäten

Ausgehend von den in den vergangenen Jahren gewonnenen Erfahrungen und zur Konsolidierung der geleisteten Arbeiten wendet die ETF nunmehr eine Methode an, bei während des gesamten Politikgestaltungszyklus ein Aufbau von Kapazitäten erfolgt, was einen grundlegenden Wandel in den Partnerländern herbeiführt. Dadurch unterscheidet sich die ETF von anderen ähnlichen Einrichtungen und zeichnet sich gegenüber diesen aus.

2014 kam die ETF-Methodik zum Aufbau von Kapazitäten bei sämtlichen Aktivitäten der ETF zum Einsatz, beispielsweise bei der Bedarfsanalyse im Hinblick auf den Aufbau von Kapazitäten im Rahmen von GEMM und der Absteckung des Programms, der Fertigstellung der Methodik zur Überprüfung von Kapazitäten im Rahmen von FRAME und dem Netz der Östlichen Partnerschaft zur Abstimmung des Kompetenzbedarfs. 2014 erstellte die ETF auch eine Reihe von Leitlinien und Instrumenten zum Aufbau von Kapazitäten für die Politikgestaltung durch den Turin-Prozess.

2014 erstellte die ETF ferner ein Instrumentarium zur Unterstützung der Partnerländer bei der Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten und Messung der Fortschritte bei der Entwicklung von Kapazitäten im Zeitverlauf: [„Capacity for the development of human capital: the role of VET“](#) (Kapazitäten für die Entwicklung des Humankapitals: die Rolle der Berufsbildung).

Die ETF arbeitete weiterhin mit anderen europäischen und internationalen Partnern bei der Entwicklung und Verbreitung von Methoden, Hilfsmitteln und Instrumenten zum Kapazitätsaufbau zusammen. Die ETF wurde dazu eingeladen, die Methodik und die gewonnenen Erkenntnisse über das Lernnetz für die Entwicklung von Kapazitäten (Learning Network für Capacity Development), eine Reihe von Webinaren der GD Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung sowie auf einer Sondersitzung des jährlichen Schulungsprogramms der GD Internationale Entwicklung und Zusammenarbeit zum Kapazitätsaufbau im Juni 2014 zu präsentieren. Außerdem vermittelte die ETF ihr Konzept für den Aufbau von Kapazitäten an andere Fachleute im Rahmen des ITCILO-Programms zur Lehrerausbildung im November 2014.

F3: Politikanalyse

Diese Aufgabe wird im Abschnitt 1.1.1 zum Thema faktengestützte Politikanalyse behandelt.

F4: Verbreitung und Vernetzung

Die ETF engagierte sich in einer Reihe von Kommunikationsmaßnahmen, die von Veranstaltungen und Besuchen bis zu Veröffentlichungen und der Förderung digitaler Kanäle reichten. Infolgedessen gewann die Stiftung Unterstützung für ihren Auftrag, verbreitete relevante Informationen und trug zu internationalen Diskussionen über die Humankapitalentwicklung in den Partnerländern und in der EU bei.

Persönliche Kontakte bei verschiedenen Veranstaltungen mit mehr als 1 200 Teilnehmern halfen beim Aufbau der Kapazitäten der Partner der ETF und boten Gelegenheiten zum Erlernen politischen Handelns und zur Vernetzung. Unter den Veranstaltungen waren sowohl kleine Sitzungen für wenige Sachverständige als auch Großveranstaltungen wie die internationale Konferenz über Qualifikationen, die hochrangige FRAME-Konferenz in Tirana, das Forum für politische Führungskräfte im südlichen und östlichen Mittelmeerraum und die Sitzung der unternehmerischen Gemeinschaften in Turin sowie Veranstaltungen zum 20-jährigen Bestehen der ETF.

Kenntnisse und Fachwissen der ETF wurden durch etwa 53 Fachpublikationen und -dokumente in verschiedenen Formaten verbreitet. Drei Ausgaben der Zeitschrift Live&Learn mit einer durchschnittlichen Auflage von 5 800 Exemplaren wurden zusammengestellt, veröffentlicht und versandt. Außerdem wurden im Laufe des Jahres mehrere Zusammenfassungen, Faltblätter und Broschüren erstellt. In einer Sonderveröffentlichung der ETF aus Anlass ihres 20-jährigen Bestehens wurde die Wirkung der ETF durch Erfolgsgeschichten aus derzeitigen und früheren Partnerländern und anderen Organisationen und Personen, mit denen die ETF zusammengearbeitet hat, hervorgehoben.

Die ETF kommunizierte aktiv über Online-Kanäle. Die Website erhielt während des Jahres über 802 200 Besuche. Die Facebook-Seite der ETF verzeichnete einen 50 %igen Zuwachs bei der Zahl der Abonnenten auf fast 9 000 „Gefällt-mir“-Angaben. Aktualisierungen bei Twitter ermöglichten die Verbreitung von Live-Berichten von ETF-Konferenzen und Informationen über die ETF und ihr Fachwissen an 2 500 Interessierte.

Die ETF hat ihre Produktion von Videos erheblich ausgeweitet, um die Kenntnisse und das Fachwissen der ETF den Interessengruppen besser zugänglich zu machen. Über 20 kurze Videoberichte wurden produziert. Diese wurden 8650 Mal auf dem YouTube-Kanal der ETF angesehen und weitere Male auf anderen sozialen Medien abgerufen.

Die Kommunikationstätigkeiten der ETF wurden durch verschiedene Auszeichnungen von den führenden internationalen Gremien der Branche anerkannt: dem Global Alliance World PR Network (COMM Prix Award) und der International Association of Business Communicators (Gold Quill Awards).

Die Verbreitung und Vernetzung erfolgt sowohl innerhalb von als auch zwischen Ländern. Die Arbeit der ETF in den verschiedenen Ländern wird in Abschnitt 1.2 dargestellt. Im Folgenden werden länderübergreifende Themen behandelt.

Zusammenarbeit mit den EU-Mitgliedstaaten

Gemäß ihrem Mandat verbreitet die *ETF Informationen über Fragen der Humankapitalentwicklung und fördert die Vernetzung und den Austausch einschlägiger Erfahrungen und bewährter Verfahren zwischen der Europäischen Union und den Partnerländern sowie unter den Partnerländern.*

In diesem Zusammenhang veranstalteten die ETF und zahlreiche einschlägige Organisationen aus den EU-Mitgliedstaaten im Jahr 2014 gemeinsame Aktivitäten auf länderbezogener und regionaler Ebene. Beispiele für solche Aktivitäten werden unten aufgeführt:

- Gemeinsames Seminar von ETF und AFD zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit der Jugend in Libanon: die Rolle der beruflichen Bildung und des Unternehmertums“, 22. und 23. September 2014, Beirut
- Gemeinsame Konferenz von ETF und British Council zur Qualitätssicherung und Institutionen in Qualifikationssystemen, 12. Dezember 2014, Ukraine

Wichtige Instrumente, die 2014 zum Einsatz kamen, waren zudem das **Peer-Learning** und die **Studienbesuche**, die in verschiedenen EU-Mitgliedstaaten stattfanden, so u. a.:

- Frankreich: Peer-Learning-Veranstaltung für die tunesischen Interessengruppen zur Governance
- Italien: Peer-Learning-Veranstaltung für die türkischen Interessengruppen zur Beschäftigung
- Rumänien: Peer-Learning-Veranstaltung im Rahmen des FRAME-Projekts für die Interessengruppen aus Südosteuropa und der Türkei zur faktengestützten Politikgestaltung
- Österreich: Peer-Learning-Veranstaltung für die israelischen Interessengruppen zum Lernen am Arbeitsplatz und der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften
- Niederlande und Rumänien: GEMM-Studienbesuche zur Qualitätssicherung

Zur Koordinierung der Maßnahmen und Gewährleistung der Synergie der Ansätze traf die ETF im Jahr 2014 verschiedene Akteure aus den EU-Mitgliedstaaten und von internationalen Organisationen bei der vierten Sitzung von auf dem Gebiet der Berufsbildung im südlichen und östlichen Mittelmeerraum tätigen Gebern. Die Veranstaltung fand am 20. und 21. Oktober 2014 in Turin statt und befasste sich mit dem Thema Lernen am Arbeitsplatz. Die Diskussionen gliederten sich in fünf Sitzungen zu den Themen

politische Strategien und Initiativen zum Lernen am Arbeitsplatz, Verbesserung der Qualität des Lernens am Arbeitsplatz, Verbesserung des Zugangs zu Lehrlingsausbildungen und Praktika, Rolle von Lehrkräften und Ausbildern und Schaffung eines besseren Gleichgewichts zwischen schulischer Ausbildung und Lernen am Arbeitsplatz in der technischen Berufsbildung.

Die ETF und die GIZ organisierten am 18. Oktober mit Unterstützung des BMZ einen gemeinsamen Workshop in Bonn zur Erörterung des Umfangs der Zusammenarbeit im Jahr 2014 mit dem Schwerpunkt auf den Länderbeispielen Kosovo*, Palästina, Ägypten und Tunesien. Beide Organisationen bestätigten den Mehrwert von Zusammenarbeit im Hinblick auf konsequente politische Unterstützung und politische Botschaften für Partnerländer und auf klare Komplementarität bei operativen Prioritäten und in institutionellen Rollen. Beide Einrichtungen äußerten den starken Wunsch, ihre Zusammenarbeit weiter auszubauen.

Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen

2014 erfolgte eine intensive Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und Entwicklungsbanken sowohl auf Länderebene als auch auf regionaler Ebene und in Themenbereichen.

Die ETF investierte weiterhin in Maßnahmen der interinstitutionellen Arbeitsgruppe für Berufsbildung und veranstaltete eine der beiden jährlichen Tagungen am 18. September 2014 in Turin, auf der die Ergebnisse und Fortschritte der in den Untergruppen durchgeführten Arbeiten zu Indikatoren und ökologischen Kompetenzen diskutiert und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit im Hinblick auf das Lernen am Arbeitsplatz ausgelotet wurden. Auf Ersuchen der G20-Arbeitsgruppe „Entwicklung“, die die einschlägigen internationalen Organisationen dazu aufgefordert hatte, eine Datenbank mit vergleichbaren Indikatoren für Kompetenzen für die Beschäftigung und Produktivität in Ländern mit niedrigem Einkommen zu entwickeln, wurde Ende 2014 die WISE-Datenbank der weltweiten Indikatoren für Kompetenzen für die Beschäftigung eingerichtet. Es handelt sich hierbei um ein gemeinsames Projekt von OECD, ETF, IAO, Unesco und der Weltbank, die Daten für 214 Länder und 64 Indikatoren aus ihren eigenen Datenbeständen aus dem Zeitraum von 1990 bis zur Gegenwart beisteuern.

ETF, EBWE und EIB arbeiteten weiter gemeinsam am Thema unternehmerisches Lernen. Der Austausch von Fachwissen und Erfahrungen im Bereich der Humankapitalentwicklung wurde durch 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) fortgeführt. Eine ausführliche Übersicht befindet sich in Anhang 5.

2. RESSOURCENMANAGEMENT

In diesem Abschnitt wird die Wirksamkeit des Ressourcenmanagements und der Kontrollverfahren der ETF bewertet. Er bildet eine Voraussetzung für die Zuverlässigkeitserklärung der Direktorin.

Das Ressourcenmanagement erfolgt bei der ETF im allgemeineren Kontext des leistungsbezogenen Managementrahmens (PMF) der ETF. Dieser umfassende Rahmen stellt sicher, dass die ETF ihre Leistung konsequent gemäß den in der Planungsphase festgelegten und organisationsweit befolgten Prioritäten verwaltet (siehe Anhang 1). Der PMF verbindet Management- und Kontrollverfahren zu einem einzigen integrierten System, das Leistungssteigerungen im Hinblick auf die Lieferung von qualitativ hochwertigen Ergebnissen herbeiführt. Der PMF ermöglicht es der ETF, die Effizienz und Wirksamkeit der Organisation durch faktengestützte Analysen von Ressourcen, Kosten und Verfahrensabläufen zu überprüfen.

2.1 Verwaltung von personellen und finanziellen Ressourcen

Insgesamt gesehen hat die ETF im Jahr 2014 die Mittel, die ihr von der EU für ihre Tätigkeiten bereitgestellt wurden, zum richtigen Zeitpunkt, in ausreichender Menge und angemessener Qualität verwendet. Die Verwaltungstätigkeit der ETF hinsichtlich ihrer personellen und finanziellen Ressourcen brachte ausgesprochen erfreuliche Ergebnisse hervor.

2.1.1 Personalverwaltung

Die ETF sieht in ihrem Personal ihr wichtigstes Gut für die Erfüllung ihrer Aufgabe und der Ziele des Arbeitsprogramms. Eine gute Personalverwaltung erfordert eine ständige Verbesserung der politischen Strategien und Verfahren hinsichtlich Personalplanung, Einstellung, Weiterbildung und Entwicklung, Leistungsmanagement und Einsatz.

Für das Jahr 2014 zeigte sich die effektive Personalverwaltung der ETF in den folgenden Zahlen:

- Am 31. Dezember 2014 waren von den 94 im Stellenplan 2014 vorgesehenen Planstellen zwei nicht besetzt; im Vergleich zu dem auf 92 Planstellen verringerten Stellenplan 2015 gab es hingegen keine unbesetzten Stellen.
- Im Laufe des Jahres gab es bei der ETF 5 neue Mitarbeiter und 5 Abgänge, 9 Probezeiten und 16 Vertragsverlängerungen, 5 Auswahlverfahren mit 700 Bewerbern und 21 Einstellungsgesprächen, 14 Zeitarbeitskräfte, einen nationalen Sachverständigen auf dem Gebiet der Berufsbildung sowie 95 Lern- und Entwicklungsaktivitäten.

Ferner bemüht sich die ETF um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zur Steigerung von Engagement und Effizienz durch regelmäßige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsbeziehungen sowie Lern- und Entwicklungsaktivitäten einschließlich Entwicklungsmaßnahmen im Bereich der Personalverwaltung. Darüber hinaus hat die ETF im Jahr 2014:

- einen Lern- und Entwicklungsleitfaden ausgearbeitet, um einen größeren Schwerpunkt auf die Qualität und Langfristigkeit der Entwicklung zu legen;
- ein 360°-Feedback-Verfahren für Entwicklungszwecke für leitende Bedienstete eingeleitet. Ab 2015 werden spezielle Lern- und Entwicklungsmaßnahmen (auf Mitarbeiter- und/oder Gruppenebene) eingeführt;
- eine Bewertung des arbeitsbedingten Stressrisikos in die Wege geleitet, deren Empfehlungen ab 2015 umgesetzt werden, und

- ihre Telearbeits-⁶ und Arbeitszeitrichtlinien⁷überarbeitet.

Effizienzsteigerungen

Seit der Annahme ihres neugefassten Auftrags im Jahr 2008 ist die ETF bestrebt, die Anzahl der Mitarbeiter in zentralen Verwaltungspositionen zu reduzieren und gleichzeitig die Zahl der Sachverständigen zu maximieren. Dementsprechend erhöhte die ETF die personelle Ausstattung ihrer operativen Abteilung um 19 % (von 64 Bediensteten im Jahr 2008 auf 76 Bedienstete im Jahr 2014).

Diese positive Tendenz ist indes gefährdet, wenn der Personalbestand im Zeitraum 2013-18 anstelle des im mehrjährigen Finanzrahmen für alle Organe und sonstigen Einrichtungen der EU vorgesehenen Personalabbaus von 5 % um 10 % verringert werden muss. Angesichts der höheren Fluktuation bei den Sachverständigen des Kerngeschäfts im Vergleich zu anderen Bedienstetenkategorien dürfte der größte Teil des Personalabbaus auf diese Personalkategorie entfallen, wodurch sich die Effizienz der ETF im Hinblick auf das Verhältnis von administrativen gegenüber operativen Mitarbeitern verschlechtern würde.

Im Jahr 2014 bemühte sich die ETF weiterhin um die Verbesserung ihres Geschäftsmodells, indem sie sich mit der Frage auseinandersetzte, wie ihr Kerngeschäft strategischer und effizienter gestaltet werden kann. Ausgehend von den Ergebnissen einer im Jahr 2013 eingeleiteten Aufgabenanalyse und eines umfassenden Konsultationsprozesses mit den Bediensteten und der Leitung wurde eine komplette Reorganisation des operativen Arbeitsbereichs beschlossen, bei der drei Abteilungen zusammengelegt und mehr als 50 länderbezogene, regionale und themenbezogene Projekte zu sieben strategischen themenbezogenen Projekten zusammengefasst wurden. Darüber hinaus wurden die Unterabteilungen im Bereich Finanz- und Vergabeverfahren unter der zentralen Verwaltung konzentriert, was Synergien schaffen dürfte. Die Reorganisation trat am 1. Januar 2015 in Kraft.

Gemäß Artikel 38 Absatz 1 Buchstabe c) ihrer Finanzregelung führte die ETF im Jahr 2014 ein Personalscreening entsprechend dem der Kommission durch (siehe Anhang 2). Die Ergebnisse dieses Screenings zeigen, dass sich die ETF in puncto effizienter Nutzung von Humanressourcen sehr gut mit der Europäischen Kommission messen kann.⁸ Zum 15. Dezember 2014 waren 22,2 % der auf Planstellen besetzten Bediensteten der ETF in administrativen und koordinierenden Funktionen tätig, verglichen mit 24,1 % bei der Europäischen Kommission. Bei Einbeziehung von Dienstleistern, Zeitarbeitskräften und Praktikanten beläuft sich dieser Anteil auf 24,3 % bei der ETF und auf 26,5 % bei der Kommission. 61,7 % der ständigen Bediensteten der ETF waren mit operativen Tätigkeiten betraut, verglichen mit 54,5 % bei der Europäischen Kommission. Bei Einbeziehung sämtlicher personellen Ressourcen beläuft sich dieser Anteil auf 60,2 % bei der ETF und 53,5 % bei der Kommission. Die übrigen Mitarbeiter der beiden Organisationen wurden nach der Stellenscreeningmethodik in die „neutrale Kategorie“ eingeordnet.

2.1.2 Finanzmittelverwaltung

Haushaltsführung

Im Jahr 2014 erhielt die ETF einen EU-Beitrag in Höhe von 20 143 500 EUR. Im Einklang mit der kürzlich verabschiedeten Finanzregelung beschloss der Vorstand erstmals die Zinserträge in Höhe von 14 552,88 EUR auszuweisen.

Im Jahr 2014 erhielt die ETF zudem 952 520 EUR als zweite Tranche für das GEMM-Projekt, 150 200 EUR als letzte Tranche für das FRAME-Projekt und 315 EUR als aufgelaufene Zinsen aus dem Treuhandfonds des italienischen Außenministeriums (ITF).

⁶ ETF/12/DEC/033 Ausgabe 2-2014

⁷ ETF/14/DEC/004

⁸ Ausgehend von den letzten erhältlichen Zahlen aus dem Personalbericht der Kommission 2014

Demzufolge belief sich der von der ETF im Jahr 2014 erhaltene Betrag auf 21 261 087,55 EUR.

Darüber hinaus erhielt die ETF 124 924,46 EUR als interne zweckgebundene Einnahmen infolge der Erstattung von 2014 oder in früheren Jahren getätigten Ausgaben, wodurch sich die Gesamteinnahmen der ETF auf 21 386 012,01 erhöhten.

EU-Beitrag 2014

Von den insgesamt 20 158 053 EUR hat die ETF 99,90 % gebunden und damit die gute Leistung der vorangegangenen Jahre aufrechterhalten (99,78 % im Jahr 2013, 99,91 % im Jahr 2012). Dies zeigt, dass die ETF ihre Haushaltsausführung weiter optimiert hat, wie das Europäische Parlament bei der jüngsten Entlastung heraus hob⁹. Die ähnlich guten Indikatoren für administrative und operative Zahlungen (93,64 % und 98,54 %) sind ein Zeichen dafür, dass die Anstrengungen im Bereich der Planung die gesteckten Ziele erfüllt haben.

Im Jahr 2014 führte die ETF 8 Haushaltsmittelübertragungen durch (gegenüber 11 in den Vorjahren 2013 und 2012), was die Wirkung der Planungs- und Überwachungsprozesse sowie die andauernde Einhaltung der Empfehlungen des Rechnungshofs belegt. 7,1 % des gesamten Haushalts wurden verschiedenen Haushaltslinien neu zugeteilt (5,9 % im Jahr 2013 und 6,4 % im Jahr 2012). Eine gute Leistung wurde bei der Einhaltung der Zahlungsfristen erzielt, indem 79 % aller Zahlungen fristgerecht ausgeführt wurden. Dies ist zwar eine geringfügig niedrigere Quote als im Vorjahr, spiegelt jedoch weiterhin die seit 2011 vorgenommenen Verbesserungen wider (der ETF-Bericht über die Einhaltung der Zahlungsfristen und die Aussetzung der Zahlungsfristen befindet sich in Anhang 10).

Schlüsselleistungsindikatoren für die Finanzverwaltung (AP 2014)

	2014	2013	2012	2011
Haushaltsmittel insgesamt ETF (EU-Beitrag) (EUR)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Mittelbindungen (EUR)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Ausführung des Haushalts insgesamt (gebundene Mittel) COM/Haushalt C1	99,90 %	99,78 %	99,91 %	99,69 %
Verfallsquote der Zahlungsermächtigungen in % (Zahlungsermächtigungen nicht ausgezahlt T1,2, C8+ nicht gebunden T1,2 C1+nicht ausgezahlt T3 1)	0,92 %	0,99 %	0,58 %	0,58 %
Vollzugsquote in % (Gesamtauszahlungen im Jahr N und Mittelübertragungen auf N+1) als % der von der EU im Jahr N erhaltenen Gesamtmittel	99,55 %	99,73 %	99,94 %	99,76 %
Verwendungsquote der Mittelübertragungen (Verwaltungshaushaltsmittel Titel 1 und 2)	89,51 %	84,16 %	81,08 %	89,64 %
Fristgerecht ausgeführte Zahlungen	79 %	84 %	72 %	74 %

Alle Schlüsselleistungsindikatoren für die Finanzverwaltung stehen mit den vorab festgelegten Zielvorgaben des Arbeitsprogramms 2014 in Einklang. Die Bewertung dieser Leistungsmessgrößen gibt eine hinreichende Gewähr für die Leistung der ETF und ihre Kostenwirksamkeit und dafür, dass die ETF im Jahr 2014 die Mittel, die ihr von der EU für ihre Tätigkeiten bereitgestellt wurden, unter Einhaltung des Grundsatzes der wirtschaftlichen Haushaltsführung verwendet hat. Weitere Einzelheiten werden im Folgenden nach Kategorien von Indikatoren aufgeführt.

Mittelübertragungen und noch abzuwickelnde Mittelbindungen (RAL) 2014-15

Insgesamt erhöhte sich die Quote der Mittelübertragungen (Titel 1 und 2) von 5,4 % in den Jahren 2013-14 auf 6,4 % in den Jahren 2014-15 und liegt somit nah an der Quote in den Jahren 2012-13.

Andererseits zeigt der Rückgang der noch abzuwickelnden Mittelbindungen von 34,0 % auf 32,4 %, dass

⁹ Entlastung durch den Haushaltskontrollausschuss des Europäischen Parlaments für die Ausführung des Haushaltsplans der Europäischen Stiftung für Berufsbildung für das Haushaltsjahr 2013 (2014/2104 (DEC))

sich die ETF auf einem stabilen Kurs zur besseren Abstimmung ihrer operativen Auszahlungen auf den Jahreszyklus befindet.

	2014	2013	2012	2011
Mittelübertragungen + noch abzuwickelnde Mittelbindungen im Jahr N+1 insgesamt	13,14 %	14,30 %	14,00 %	13,10 %
Mittelübertragungen im Jahr N+1 - T1	1,5 %	2,2 %	2,5 %	1,6 %
Mittelübertragungen im Jahr N+1 - T2	36,2 %	28,6 %	36,1 %	23,3 %
Mittelübertragungen insgesamt (T1 und T2)	6,4 %	5,4 %	6,3 %	3,9 %
Noch abzuwickelnde Mittelbindungen im Jahr N+1 - T3	32,4 %	34,0 %	35,0 %	33,1 %

Insgesamt wurden im Jahr 2014 86,8 % des gebundenen Gesamtbetrags von 20 158 052 EUR ausgezahlt. Unter Berücksichtigung der 0,1 %, bei denen die Mittelbindung zum Jahresende aufgehoben wird, werden die verbleibenden 13,1 % im Jahr 2015 zur Auszahlung kommen. Davon entfallen 4,2 % auf Tätigkeiten, die bereits 2014 durchgeführt, aber noch nicht vergütet wurden, 7,5 % auf Tätigkeiten, für die 2014 Mittel gebunden wurden, deren Durchführung jedoch erst 2015 geplant ist, und lediglich 1,4 % auf Tätigkeiten, die auf 2015 verschoben wurden.

		Zuschuss 2014	2014 gezahlt	2015 zu zahlen	davon		
					2014 durchgeführt, noch nicht ausgezahlt	2014 durchzuführen	
						geplant	verzögert
		A	B	C=D+E+F	D	E	F
Verwaltung (übertragen)	T1	12 809 103	98,4 %	1,5 %	1,4 %	0,1 %	0,0 %
	T2	2 090 253	63,8 %	36,2 %	6,4 %	29,8 %	0,0 %
	T1+T2	14 899 356	93,6 %	6,4 %	2,1 %	4,2 %	0,0 %
Operativ (RAL)	T3	5 258 697	67,5 %	32,4 %	9,9 %	16,9 %	5,3 %
ETF insgesamt		20 158 053	86,8 %	13,1 %	4,2 %	7,5 %	1,4 %

In Titel 1 stellen die 183 350,40 EUR (1,5 % der Haushaltsmittel in Titel 1), die aufs nächste Haushaltsjahr übertragen wurden, einen erheblichen Rückgang gegenüber den 2,2 % im Vorjahr (Aufmerksamkeitsschwelle 10 %) dar. Diese Mittelübertragungen beziehen sich hauptsächlich auf:

- Schulungen 66 371 EUR (36 % der Mittelübertragungen aus Titel 1)
- Administrative Dienstreisen 53 285 EUR (29 %)
- Zeitarbeitskräfte und Empfangsdienste für 32 253 EUR (18 %)

In Titel 2 stellen die 756 768,29 EUR (36,2 % der Haushaltsmittel in Titel 2 im Jahr 2014), die aufs nächste Haushaltsjahr übertragen wurden, einen Anstieg gegenüber den 28,6 % im Vorjahr (beide über der Aufmerksamkeitsschwelle von 20 %) dar. Diese Mittelübertragungen beziehen sich hauptsächlich auf:

- Anschaffung von Mobiliar 373 045 EUR (49 % der Mittelübertragungen aus Titel 2)
- Softwareentwicklung 113 587 EUR (15 % der Mittelübertragungen aus Titel 2)

- Erwerb von Hardware 92 743 EUR (12 % der Mittelübertragungen aus Titel 2)
- Zahlungen an die EU für IT-Systeme 49 176 EUR (6 % der Mittelübertragungen aus Titel 2)

Die relativ hohen Mittelübertragungen in Titel 2 für Mobiliar und IT-Ausrüstung sind durch den Beschluss der ETF bedingt, die Überschüsse aus der Senkung des Berichtigungsfaktors Ende 2014 für die Ersetzung von Mobiliar und IT-Ausrüstung zu verwenden, welche seit 20 Jahren nicht mehr modernisiert wurden.

Deutlicher ersichtlich wird dies aus der qualitativen Beschreibung der übertragenen Mittel und Verteilung der noch abzuwickelnden Mittelbindungen oben, aus der hervorgeht, dass bei 29,8 % der administrativen Mittelübertragungen in Titel 2 eine Auszahlung im Jahr 2015 geplant ist.

Unter Titel 3 haben sich die noch abzuwickelnden Mittelbindungen (RAL – reste à liquider) sowohl prozentual (von 34 % im Jahr 2013 auf 32,4 % im Jahr 2014) als auch absolut verringert (von 1,8 Mio. EUR im Jahr 2013 auf 1,7 Mio. EUR im Jahr 2014).

Dies bedeutet, dass 67,5 % der operativen Mittel innerhalb des Jahres ausgezahlt wurden und die restlichen 32,4 % vorwiegend an die reguläre Durchführung operativer Projekte gebunden sind (9,9 % entsprechen im Jahr 2014 geleisteten Aktivitäten, die aber noch im Jahr 2015 zu zahlen sind; 16,9 % entsprechen Aktivitäten, deren Umsetzung für das Jahr 2015 geplant ist, für die keine Verzögerungen festgestellt wurden, und 5,3 % entsprechen Aktivitäten, die hauptsächlich bedingt durch die geopolitische Lage in den Partnerländern und/oder die Verfügbarkeit von Interessengruppen verschoben wurden).

An den EU-Haushalt zurücküberwiesener Betrag (Haushaltsergebnis)

Als Gesamtergebnis musste dem Haushalt der Europäischen Union ein Betrag von 188 193 EUR zurückerstattet werden, was 0,9 % des Gesamtbeitrags der EU entspricht und mit der geringen Höhe der von der ETF in den vergangenen Jahren zurückerstatteten Beträge vergleichbar ist (199 463 EUR im Jahr 2013 und 125 366 EUR im Jahr 2012). Dies ist in Anbetracht der Schwelle von 5 %, ab der Auswirkungen auf Haushaltsverhandlungen wirksam werden, ein sehr gutes Ergebnis.

	2014	2013	2012	2011
Zurückzuerstattender Gesamtbetrag:	188 193	199 463	125 366	117 196
% des Zuschusses:	0,9 %	1,0 %	0,6 %	0,6 %
T1 nicht gebundene Verpflichtungsemächtigungen	13 714	22 653	7 411	4 851
T2 nicht gebundene Verpflichtungsemächtigungen:	374	21 254	373	28 944
T1 C8 nicht ausgezahlt	45 045	83 030	59 565	26 631
T2 C8 nicht ausgezahlt	40 084	61 843	45 892	40 357
T3 nicht ausgezahlte Zahlungsermächtigungen	86 294	9 656	4 395	16 413
Sonstige Annullierungen	2 682	1 026	7 730	

Die Verwendungsquote der aus dem Jahr 2013 übertragenen Verwaltungsausgaben (Titel 1 und 2) lag bei 89,5 %, eine Verbesserung gegenüber den vorangegangenen Jahren (84,2 % im Jahr 2013 und 81,1 % im Jahr 2012). Die führte zu einem erheblichen Rückgang des Betrags der verfallenen Mittel für Verwaltungsausgaben im Vergleich zu früheren Jahren, was auf eine angemessenere Schätzung der am Jahresende verbleibenden Ausgaben hindeutet (T1+2 C8 nicht ausgezahlt).

Der relativ hohe Betrag der verfallenen Zahlungsermächtigungen in Titel 3 ist durch die Verzögerung von Rechnungen bedingt, deren Eingang bis zum Jahresende erwartet wurde (Titel 3 nicht ausgezahlte Zahlungsermächtigungen).

Sonstige Mittel

Italienischer Treuhandfonds

Im Jahr 2014 gingen nur 314,66 EUR für den Italienischen Treuhandfonds ein (als angefallene Zinsen), wodurch sich die verbleibenden Haushaltsmittel auf 24 996,88 EUR erhöhten. Diese Mittel wurden im Jahr 2014 in voller Höhe gebunden, und 3 743,17 EUR wurden zur Auszahlung auf das Jahr 2015 übertragen. Alle verbleibenden Mittel des Italienischen Treuhandfonds werden höchstwahrscheinlich im Jahr 2015 aufgebraucht werden.

FRAME

Von den 1 400 000 EUR, die für das FRAME-Projekt eingingen (eine erste Tranche in Höhe von 1 249 800 EUR im Jahr 2013 und weiteren 150 000 EUR im Jahr 2014) hatte die ETF Ende 2014 bereits einen Betrag von 1 396 260,27 EUR (99,73 %) gebunden und von diesem gebundenen Betrag 1 313 106,78 EUR (94,04 %) ausgezahlt. Die Aktivitäten wurden abgeschlossen, und weitere Zahlungen in Höhe von 83 154,49 EUR werden im Jahr 2015 getätigt werden müssen.

GEMM

Von den 1 547 241 EUR, die für das GEMM-Projekt eingingen (eine erste Tranche in Höhe von 594 721 EUR im Jahr 2013 und weiteren 952 520 EUR im Jahr 2014) hat die ETF bereits 75,73 % gebunden und von dem gebundenen Betrag 64,57 % ausgezahlt. Eine letzte Tranche in Höhe von 402 000 EUR wird Anfang 2015 erwartet.

Kaskadierende Zuverlässigkeitserklärung von (nachgeordnet) bevollmächtigten Anweisungsbefugten

2014 wurden die Befugnisse für den Haushaltsvollzug von der Anweisungsbefugten per Beschluss der Direktorin¹⁰, 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 in den ETF-Büros¹¹ 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.

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

Zur weiteren Stärkung des Verfahrens der kaskadierenden Zuverlässigkeitserklärung 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 2014 ist in Anhang 6 zu finden.

¹⁰ ETF/12/DEC/002 Ausgabe 3

¹¹ ETF/12/DEC/003

Vergabemanagement

Im Jahr 2014 wurden 28 Vergabeverfahren eingeleitet (29 im Jahr 2013), von denen die Mehrheit zur Unterzeichnung eines Vertrags führte (86 %) und ursprünglich im jährlichen Beschaffungsplan vorgesehen war (83 %). Insgesamt erstellte und unterzeichnete die ETF im Jahr 2014 26 neue Verträge. Ende Dezember 2014 verwaltete die ETF 95 laufende Verträge und war an 38 interinstitutionellen Verträgen beteiligt.

Seit Anfang 2014 leitet die ETF eine interinstitutionellen Arbeitsgruppe für interinstitutionelle und agenturenübergreifende Vergabeverfahren, die im Gefolge des gemeinsamen Konzepts eingesetzt wurde. Ziel dieser Gruppe ist die Optimierung des gesamten Verfahrensablaufs und ein höchstmöglicher Rückgriff der Agenturen auf eine gemeinsame Auftragsvergabe, indem zwei Verfahren eingerichtet werden:

- ein Verfahren für interinstitutionelle Ausschreibungen, das von den Dienststellen der Kommission zu befolgen ist;
- ein Verfahren für agenturenübergreifenden Ausschreibungen, das von den EU-Agenturen zu befolgen ist.

Das erste Verfahren wurde von der Kommission verabschiedet und auf Budgetweb veröffentlicht, das zweite wurde vor kurzem vom Netz der EU-Agenturen gebilligt.

Betrugsverhütung und -aufdeckung

Die ETF hat ihre Betrugsbekämpfungsstrategie entsprechend der übergreifenden Betrugsbekämpfungsstrategie der Kommission¹² entwickelt. Durch die Strategie der ETF sollen die bestehenden Betrugsbekämpfungsmaßnahmen, die die Betrugsverhütung und -aufdeckung innerhalb der ETF stärken, beurteilt und noch verbleibende Bereiche ermittelt werden, in denen Maßnahmen zur Stärkung der Betrugsbekämpfungsstrukturen der ETF erforderlich sind. Dieses Gesamtkonzept trägt zur Entwicklung und Einführung einer Betrugsbekämpfungskultur innerhalb der Organisation bei. Die Strategie wurde unter Berücksichtigung der Grundsätze der Verhältnismäßigkeit und der Kostenwirksamkeit der Kontrollen entwickelt. Grundsätzlich sind die auf die Verhütung und Aufdeckung von Betrugsfällen ausgerichteten Kontrollen denen zur Gewährleistung der Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Vorgänge ähnlich. Ein Aktionsplan zur Stärkung der Betrugsbekämpfungsstrukturen der ETF wird bis zum Jahresende 2015 vollständig umgesetzt werden. Im Laufe des Berichtsjahres wurden keine Fälle an OLAF weitergeleitet.

Datenschutz

Das Jahr 2014 stellte im Bereich des Datenschutzes ein Jahr der Aufrechterhaltung des Erreichten dar. Die erreichte 100%ige Konformität der Meldungen gemäß ex-Artikel 25 der Verordnung 45/2001 wurde aufrechterhalten. Alle Meldungen wurden überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.

2.2 Bewertung von Prüfergebnissen und Folgemaßnahmen zu Prüfungsempfehlungen

In diesem Abschnitt werden die von Prüfern unterbreiteten Beobachtungen und Schlussfolgerungen, die wesentliche Auswirkungen auf die Erreichung der internen Kontrollziele und somit auf die Zuverlässigkeitsgewähr haben könnten, sowie eventuelle im Gefolge der Prüfungsempfehlungen ergriffene Verwaltungsmaßnahmen dargelegt und bewertet. Die ETF wird sowohl von internen als auch von externen unabhängigen Prüfern geprüft. Die interne Prüfung erfolgt durch den Internen Auditdienst (IAD) der Kommission und den Europäischen Rechnungshof.

¹² KOM(2011) 376 24.6.2011 ETF/14/DEC/012

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

Europäischer Rechnungshof

Die zweiten Besuche des Europäischen Rechnungshofs bei der ETF zur jährlichen Rechnungsprüfung für das Haushaltsjahr 2013 fanden vom 7. bis 11. April 2014 statt. In seinem Abschlussbericht für das Haushaltsjahr 2013 gab der Rechnungshof eine positive Stellungnahme zur Zuverlässigkeit der Jahresabschlüsse und zur Recht- und Ordnungsmäßigkeit der zugrundeliegenden Vorgänge ab. Der Rechnungshof machte eine Anmerkung in Bezug auf die Konten der ETF bei einer einzigen Bank mit niedriger Bonität. Um dieses Problem zu beheben, beteiligte sich die ETF 2014 an einem von der Europäischen Kommission eingeleiteten gemeinsamen Vergabeverfahren für Bankdienstleistungen, das Anfang 2015 abgeschlossen wird.

Die erste Prüfung für das Haushaltsjahr 2014 wurde vom 20. bis 24. Oktober 2014 vom Europäischen Rechnungshof durchgeführt. Ab dieser finanziellen Prüfung gelten fortan für die jährliche Prüfung der Stiftung neue Bestimmungen nach Artikel 208 der neuen Finanzregelung in Verbindung mit Artikel 107 der neuen Rahmenfinanzregelung für Agenturen. Deshalb wird die zweite Prüfung der Rechnungsführung der ETF für das am 31.12.2014 endende Haushaltsjahr in der ersten Märzhälfte 2015 von privaten Wirtschaftsprüfern abgeschlossen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurde im Rahmen des interinstitutionellen Rahmenvertrags für Rechnungsprüfungen und Kontrollen beauftragt, der nach einer Ausschreibung geschlossen wurde und auf einer vom Rechnungshof und der GD Haushalt vereinbarten Leistungsbeschreibung basiert.

Zum 31. Dezember 2014 waren alle Maßnahmen infolge der Prüfungen des Europäischen Rechnungshofs abgeschlossen.

Prüfungen des IAD

Der IAD nahm im Jahr 2014 keine Prüfung vor. Im Laufe des Jahres nahm die ETF die einzige noch ausstehende „sehr wichtige Empfehlung“ in Bezug auf die förmliche Ernennung von Auswahlausschüssen bei Vergabeverfahren in Angriff, die aus der Prüfung des IAD im Jahr 2013 hervorgegangen war. Die entsprechenden Belege wurden dem IAD für seine jährliche Überprüfung 2014 übermittelt.

Ergebnisse des Ex-post-Prüfprogramms der ETF 2014

Zusätzlich zu der von den institutionellen Organen durchgeführten Prüfung gab die ETF 2014 eine Ex-post-Prüfung der interinstitutionellen Rahmenverträge der GD Haushalt mit externen Beratungsunternehmen für Auditleistungen¹³ in Auftrag. Die zwei Aufträge und entsprechenden Schlussfolgerungen waren:

3. Ex-post-Finanz- und -Leistungsprüfung des Projekts „Kompetenzen für die Zukunft“: Unterstützung umfassender Strategien für die Entwicklung von Humanressourcen in den Kandidatenländern und potenziellen Kandidatenländern (FRAME).

Der Abschlussbericht zur Ex-post-Finanzprüfung schloss mit dem folgenden uneingeschränkten Testat:

- „Die Aufwendungen in der Aufstellung der Finanzvorgänge, die den im Zeitraum 9. Mai 2013 bis 26. Januar 2015 getätigten Projektausgaben entsprechen, wurden ordnungsgemäß dokumentiert und genehmigt; und

¹³ BUDG/11/PO/03 und BUDG/10/PO/01

- die von der ETF erhaltenen Projektmittel wurden für den im Rahmen des Projekts beabsichtigten Zweck im Einklang mit den für die ETF geltenden Rechtsvorschriften und den Grundsätzen der wirtschaftlichen Haushaltsführung verwendet.“

Die Gesamtschlussfolgerung aus der Leistungsprüfung lautet: „Die ETF hat die erhaltenen Mittel erfolgreich zur Lieferung der angestrebten Ergebnisse des FRAME-Projekts im Einklang mit den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Wirksamkeit verwendet.“ Insbesondere waren die Prüfer „der Auffassung, dass die ETF in diesen beiden Bereichen der Auftragsvergabe und der Vertragsverwaltung in einer Weise vorgegangen ist, die eine höchstmögliche Wirtschaftlichkeit und ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis beim Einsatz der Projektmittel fördern dürfte, und dass diese Verfahrensweisen folglich so weit wie möglich auch bei allen anderen Projekten der ETF eingeführt werden sollten.“

4. Ex-post-Finanz- und -Leistungsprüfung der Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum (GEMM). Dieser Auftrag wird in der ersten Jahreshälfte 2015 abgeschlossen werden.

Ausgehend von den obigen Feststellungen bestätigen die positiven Ergebnisse der Prüfungen im Jahr 2014 die positiven Tendenzen der Prüfungsergebnisse bei der ETF in den letzten 6 Jahren und bilden aussagekräftige Indikatoren für die Leistung der ETF, die die Zuverlässigkeitsgewähr der ETF-Leitung hinsichtlich der Erreichung der internen Kontrollziele stützen.¹⁴

¹⁴ Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Vorgänge; eine zuverlässige Berichterstattung; die Sicherung der Vermögenswerte und der Informationen; die Prävention, Aufdeckung, Berichtigung und Weiterverfolgung von Betrug und Unregelmäßigkeiten eine angemessene Behandlung der Risiken im Zusammenhang mit der Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der zugrundeliegenden Vorgänge unter Berücksichtigung des Mehrjahrescharakters der Programme und der Art der Zahlungen (Artikel 30 der Finanzregelung).

3. BEWERTUNG DER WIRKSAMKEIT DER SYSTEME DER INTERNEN KONTROLLE

Seit 2004 hat die ETF entsprechend den Bestimmungen ihrer Finanzregelung Normen für die interne Kontrolle (ICS) verabschiedet und beträchtliche Fortschritte im Hinblick darauf erzielt, den Anforderungen dieses Regelwerks vollständig zu entsprechen. 2009 nahm der ETF-Vorstand 16 überarbeitete Normen für ein effektives Management an. Die Normen der internen Kontrolle der ETF gründen sich auf international bewährte Praktiken, durch die die Erreichung der politischen und operativen Ziele gewährleistet sollen und den gesamten Managementprozess von der Festlegung der Ziele bis zur Lieferung der Ergebnisse abdecken.

Die ETF hat eine Organisationsstruktur und geeignete interne Kontrollsysteme eingerichtet, die auf die Erreichung der politischen Ziele und Kontrollvorgaben nach Maßgabe der Normen abgestimmt sind und den mit ihrem Arbeitsumfeld verbundenen Risiken gebührend Rechnung tragen.

Das Regelwerk für die Normen der internen Kontrolle der ETF enthält Qualitätsnormen für die Effizienz und Wirksamkeit der Vorgänge und gewährleistet dabei die Rechenschaftspflicht. Das Leistungsmanagement der ETF wird durch wirksames Risikomanagement und interne Kontrollen untermauert, welche die Organisation bei der Ergreifung von Abhilfemaßnahmen zur Erfüllung der festgelegten Normen unterstützen.

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Bewertung der wichtigsten Aspekte, die zur Gesamtbeurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der ETF beitragen. Ebenso bewertet werden die in Abschnitt 2 beschriebenen Kontrollverfahren und -systeme für das Ressourcenmanagement. Dabei handelt es sich um:

Ergebnisse der internen Ex-post-Vorgangskontrolle

Seit 2011 führt die ETF Ex-post-Kontrollen von Finanzvorgängen mit risikobasierten Stichproben von Mittelbindungen und Zahlungen durch.

Das Verfahren wurde Anfang 2015 von externen Prüfern durchgeführt, um die Methodik der ETF zu überprüfen und zu verbessern und hinreichende Gewähr für die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit ihrer Finanzvorgänge 2014 zu erlangen. Laut dem Testat der Prüfer bestätigt das Ergebnis der Ex-post-Kontrollen 2014, dass:

- die Aufwendungen in der oben genannten Aufstellung der Zahlungsvorgänge, die den im Zeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2015 im Rahmen von leichten Arbeitsabläufen für Vorgänge mit geringem Risiko getätigten Projektausgaben entsprechen, ordnungsgemäß dokumentiert und genehmigt wurden;
- die Mittel im Einklang mit den für die ETF geltenden Rechtsvorschriften und den Grundsätzen der wirtschaftlichen Haushaltsführung verwendet wurden; und
- die ETF ein wirksames und effizientes Kontrollsystem bezüglich der Mittelbindungen der Ebene 2 auf Ebene 1 eingerichtet und dessen ordnungsgemäße Funktion in wesentlichen Belangen sichergestellt hat.

Ergebnisse des Risikomanagementverfahrens

Das Risikomanagementverfahren 2014 war gut in die Aktivitäten der ETF auf verschiedenen Ebenen integriert und floss in den Verbesserungszyklus der Tätigkeiten und die Gesamtleistung der ETF wie folgt mit ein:

1. auf Projekt-/Aktivitätsebene: bei der Umsetzung von ETF-Projekten/-Aktivitäten auftretende Risiken wurden gemeldet und durch das Dashboard-Überwachungssoftwaresystem weiterverfolgt;
2. auf operativer Ebene: Risikoverzeichnisse auf Abteilungs-/Ressortebene wurden zweimal im Laufe des Jahres aktualisiert und flossen in die jährliche Makro-Selbstbewertung der Risiken ein, die von der ETF-Leitung während des Planungsprozesses durchgeführt wurde; und
3. auf Makro-Organisationsebene führte die jährliche Managementselbstbewertung der Risiken zur Anlage eines ETF-Risikoverzeichnisses 2015 während der Planung des Arbeitsprogramms 2015. Dies umfasste die Überprüfung des aktuellen Stands des Risikoverzeichnisses 2014 und des diesbezüglichen Aktionsplans (Anhang 13);

Das oben beschriebene Konzept des Risikomanagements bei der ETF ermöglicht eine umfassende und konsequente Kontrolle der potenziellen Risiken, die sich auf die Erreichung der Organisationsziele auf strategischer, organisatorischer und operativer Ebene auswirken könnten.

Aufgrund der anhaltenden Instabilität in einigen ETF-Partnerländern ist die Überwachung der jeweiligen Lage in Partnerländern mit besonderem Risiko außerordentlich wichtig. Die ETF muss auf den Fall vorbereitet sein, dass sich die wahrgenommene Risikostufe in einem bestimmten Land ändert.

Insgesamt ergab das Risikomanagementverfahren 2014 für die Organisation ein niedriges/mittleres Risikoprofil. Bisher hat die ETF keine kritischen oder hochgradigen Risiken festgestellt.

Analyse der registrierten Ausnahmen und/oder Kontrollschwächen

Die Funktion der internen Kontrollsysteme wurde während des Jahres durch die systematische Registrierung von Ausnahmen und internen Kontrollschwächen sorgfältig überwacht. Die diesen Ausnahmen und Schwächen zugrundeliegenden Ursachen wurden analysiert, und wo erforderlich wurden korrigierende und alternative risikomindernde Kontrollen eingeführt.

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 die Leitung der ETF alle bedeutenden Fälle von Verzicht auf Kontrollen und/oder internen Kontrollschwächen und/oder erheblichen Abweichungen von bestehenden Vorschriften der ETF und Maßnahmen unter Ausnahmeumständen erfassen.

Im Jahr 2014 wurden neun Ausnahmen verzeichnet. Der finanzielle Gesamtwert der registrierten Ausnahmen liegt bei 109 819,14 EUR, was 0,5 % des Gesamthaushaltsvollzugs der ETF in Höhe von 20 158 053 EUR entspricht (2013 wurden fünf Ausnahmen mit einem finanziellen Wert von 0,6 % des Gesamthaushalts 2013 verzeichnet). Entsprechend den einschlägigen ETF-Verfahren¹⁶ und -richtlinien¹⁵ lagen alle neun registrierten Ausnahmen/Nichteinhaltungsfälle unter dem Wesentlichkeitswert von 50 000, der präzise gemeldet müsste, und unter dem Wesentlichkeitskriterium von 2 % der Gesamthaushaltsmittel, bei dem die Ausnahme/Kontrollschwächen/Nichteinhaltung als Vorbehalt vermerkt werden müsste (siehe Abschnitt 4).

Im Jahr 2014 wurden keine bedeutenden oder wesentlichen Schwächen des internen Kontrollsystems der ETF festgestellt. Die vorhandenen Kontrollen funktionierten wie vorgesehen. Dies ist ein weiterer Leistungsindikator, der eine gute Einhaltung der Vorschriften und eine ordnungsgemäße Verwaltung der Mittel der ETF im Jahr 2014 belegt.

¹⁵ ETF/11/DEC/001 und ETF/09/DEC/018 Ausgabe 2 (Anhang 4) ETF-Richtlinien zu Wesentlichkeitskriterien

Fortschritte beim Prozessmanagement

Das Prozessmanagement¹⁶ bildet einen integrierten Teil des leistungsbezogenen Managementrahmens (PMF) und Kontrollsystems der ETF. Seit 2007 dokumentiert die ETF ihre wichtigsten Prozesse/Verfahrensabläufe und überprüft und verbessert diese regelmäßig, um eine wirksame, kosteneffiziente und kohärente Abwicklung der wesentlichen ETF-Prozesse zu gewährleisten und so bessere Ergebnisse hervorzubringen.

Die wesentlichen Prozesse der ETF (d. h. diejenigen, denen für den Erfolg der Organisation entscheidende Bedeutung zukommt) lassen sich wie folgt kategorisieren:

1. Managementprozesse: Prozesse, die den Betrieb der ETF steuern; und
2. Kernprozesse: Prozesse, die das Kerngeschäft der ETF bilden.
3. Unterstützungsprozesse, die die oben aufgeführten operativen und Managementprozesse unterstützen.

Ende 2014 umfasste das Inventar insbesondere 58 Prozesse/Verfahrensabläufe: Bei vielen der Prozesse, die gegenwärtig überprüft/fertiggestellt werden, werden derzeit Veränderungen vorgenommen, durch die sie auf die Ergebnisse der von der ETF 2014 durchgeführten Maßnahmen zur Neuordnung der operativen Tätigkeiten in strategischen Projekten und die Ende 2014 beschlossenen organisatorischen Veränderungen abgestimmt werden sollen.

Verwaltung des Leistungsverbesserungsplans der ETF

Der Leistungsverbesserungsplan der ETF (IMP) ist ein konsolidierter Aktionsplan der Organisation für Verbesserungen, der alle Empfehlungen enthält, die aus den institutionellen Prüfungen etwa des Rechnungshofs und des Internen Auditdienstes sowie aus anderen Ex-post-Prüfungen, Risikomanagementbewertungen, Managementselbstbewertungen und Prüfungen der Wirksamkeit der internen Kontrollen und der Organisationsleistung und allen sonstigen von der ETF intern organisierten internen Bewertungen hervorgegangen sind. Der Leistungsverbesserungsplan wird zentral verwaltet und überwacht und ist Gegenstand einer vierteljährlichen Berichterstattung gegenüber der ETF-Leitung. Die Verbesserungsmaßnahmen im Jahr 2014 konzentrierten sich auf den Abschluss von Maßnahmen aus den Ex-post-Prüfungen 2013 im Bereich des Projektmanagements, Dashboard-Verbesserungen und Dienstreisen und Managementprozesse hinsichtlich Sachverständigen. Im Laufe des Jahres 2014 wurden keine nennenswerten Verzögerungen bei der Umsetzung der beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen gemeldet: 90 % der Maßnahmen im Leistungsverbesserungsplan 2014 wurden zum Jahresende abgeschlossen; 10 % der Maßnahmen wurden auf 2015 verschoben, um diese auf die interne Reorganisation im Jahr 2015 abzustimmen. Dieses Ergebnis ist ein wichtiger Indikator für die organisatorische Effizienz und Vorschriftenkonformität der ETF.

Ergebnisse der Überprüfung des internen Kontrollsystems anhand der Aktenlage

Die jährliche Überprüfung anhand der Aktenlage, die von den Mitarbeitern des internen Kontrollkoordinators vorgenommen wurde, lieferte einen hilfreichen Überblick über den aktuellen Stand des Kontrollsystems der ETF. Sie bestätigte die Bemühungen der Organisation um die Gewährleistung der Einhaltung der Anforderungen der Normen der internen Kontrolle und die ständigen Verbesserungen der Wirksamkeit und Effizienz des internen Kontrollsystems.

¹⁶ ETF/13/DEC/005 ETF-Richtlinien zum Prozessmanagement

Ergebnisse der Managementselfbewertung

Im Einklang mit dem an den Gemeinsamen Bewertungsrahmen (CAF)¹⁷ angelehnten leistungsbezogenen Managementrahmen (PMF) erfolgte die Managementselfbewertung mithilfe des Selbstbewertungsinstrumentes des CAF und unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Komponenten des ETF-Kontrollsystems (der Analyse der registrierten Ausnahmen und/oder Kontrollschwächen, des Risikomanagementprozesses, der Ergebnisse der Prüfungen 2014 und des aktuellen Stands des ETF-Leistungsverbesserungsplans, der Ergebnisse der Ex-post-Vorgangskontrollen und der Überprüfung des internen Kontrollsystems anhand der Aktenlage). Der Gemeinsame Bewertungsrahmen (CAF) 2013 und sein Selbstbewertungsinstrument sind für den Leistungsverbesserungsplan der ETF besonders interessant, da das CAF-Modell die Organisation von verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und gleichzeitig einen ganzheitlichen Ansatz zur Analyse der Leistung der Organisation verfolgt. Alle Normen der internen Kontrolle der ETF werden von Kriterien des CAF erfasst.

Die Gesamtergebnisse der Managementselfbewertung 2014 zeigen bedeutende Entwicklungen im Vergleich zu den Ergebnissen von 2013 auf, insbesondere in den in der Selbstbewertung 2013 priorisierten Bereichen und damit verbundenen Normen der internen Kontrolle (ICS). Dabei handelt es sich um Führung (ICS 1 Auftrag und Werte; ICS 2 Ethische und organisatorische Werte; ICS 7 Operative Struktur) und Personalverwaltung (ICS 3 Personalzuweisung und Mobilität; ICS 4 Personalbeurteilung und -entwicklung): Das kürzlich eingeleitete Verfahren zur strategischeren Gestaltung der Tätigkeiten der ETF, das von der ETF-Leitung im Dezember 2013 begonnen und im Jahr 2014 fortgeführt wurde, (vgl. Abschnitt 2.1) bildet nach Auffassung der ETF-Leitung während der gesamten Bewertung den wichtigsten Managementprozess, der 2014 zur Maximierung der Nutzung von personellen und finanziellen Ressourcen durch Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit durchgeführt wurde und der sich somit auf die meisten CAF-Kriterien und ICS auswirkt. Die ETF-Leitung vertraut darauf, dass die neue Organisation und insbesondere das Konzept der strategischen Projekte die Zersplitterung abbauen und stärkere Teams mit einer klareren Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten schaffen wird.

Auch im Bereich der Ergebnisse ergab das Verfahren positive Bewertungen. So gründet sich beispielsweise die positive Bewertung im Bereich der Empfänger der ETF-Leistungen auf konstant gute Ergebnisse, die aus Evaluierungen, Projektüberwachungsmaßnahmen und Erhebungen hervorgehen, welche zur Kontrolle der Zufriedenheit der direkten Begünstigten der Arbeiten der ETF regelmäßig durchgeführt werden.

Die Gesamtergebnisse zeigen, dass die Leistung der Organisation durch den PDCA-Verbesserungszyklus (Plan-Do-Check-Act – Planen, Durchführen, Überprüfen und Handeln)²⁹ gefördert wurde und dass die ETF demzufolge auf verschiedenen Organisationsebenen angemessene Instrumente zum Leistungsmanagement durch Qualität eingeführt hat.

Hinsichtlich des Gesamtzustands des internen Kontrollsystems erfüllt die ETF im Allgemeinen die drei Bewertungskriterien für die Wirksamkeit, d. h. a) Personal, das über die geforderten Kenntnisse und Kompetenzen verfügt, b) Systeme und Verfahrensabläufe, die zur wirksamen Bewältigung der Hauptrisiken konzipiert und umgesetzt wurden, und c) keine unwirksamen Kontrollen, durch die die ETF ihren Hauptrisiken ausgesetzt würde.

Eine weitere Erhöhung der Wirksamkeit der bestehenden Kontrollvorkehrungen der ETF, u. a. durch Berücksichtigung eventueller gemeldeter Kontrollschwächen und verzeichneter Ausnahmen, wird entsprechend dem Grundsatz der ständigen Verbesserung der Managementverfahren kontinuierlich angestrebt. Die ausführlichen Ergebnisse der Selbstbewertung werden in Anhang 11 aufgeführt.

¹⁷ CAF 2013: Verbesserung öffentlicher Organisation durch Selbstbewertung

Dementsprechend bot die jährliche Überprüfung des internen Kontrollsystems der Organisationsleistung im Jahr 2014 der ETF-Leitung eine hinreichende Gewähr für den Konformitätsstatus aller internen Kontrollen, für die korrekte Funktion der bestehenden Systeme und über die Organisationsleistung.

Die Überprüfung brachte die wichtigsten Stärken und potenziellen Schwächen der bestehenden Systeme zutage und diente als Grundlage für die Aufstellung eines Aktionsplans für Verbesserungen.

4. ZUVERLÄSSIGKEITSGEWÄHR DES MANAGEMENTS

In diesem Abschnitt wird die Bewertung der in Teil 2 und 3 dargestellten Aspekte überprüft, und es werden Schlussfolgerungen zur Stützung der Zuverlässigkeitserklärung gezogen, insbesondere inwieweit diese durch Vorbehalte einzuschränken ist.

4.1 Überprüfung der die Zuverlässigkeitserklärung stützenden Aspekte

Die Informationen in Teil 1 und 2 beruhen auf den Überwachungsergebnissen des Managements und der Prüfer, die in den aufgeführten Berichten dargelegt werden. Diese Berichte sind aus einer systematischen Analyse der vorliegenden Fakten hervorgegangen. Dieser Ansatz bietet eine hinreichende Gewähr für die Vollständigkeit und Zuverlässigkeit der unterbreiteten Informationen und stellt eine vollständige Erfassung der der ETF übertragenen Haushaltsmittel sicher.

Die Zuverlässigkeitserklärung der ETF-Anweisungsbefugten im Jahresbericht 2013 enthielt keine Vorbehalte.

4.2 Allgemeine Schlussfolgerung zur Zuverlässigkeit und Vorbehalte

Ausgehend von den ETF-Richtlinien für die Festlegung von Wesentlichkeitskriterien, die der Direktorin der ETF als Entscheidungsgrundlage dafür dienen, wann ein Vorbehalt in die jährliche Zuverlässigkeitserklärung des Jahresberichts aufzunehmen ist, **vermeldet die ETF für 2014 keinen Vorbehalt.**

4.3 Zuverlässigkeitserklärung

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

- dass die Angaben in diesem Jahresbericht 2014 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermitteln¹⁸,
- dass ich mit hinreichender 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 hinreichende 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 Managementüberwachungstätigkeiten gewonnen wurde;
- den Ergebnissen der jährlichen Überprüfung und der Managementselbstbewertung des internen Kontrollsystems und der Leistung der Organisation;
- den Ergebnissen der internen Ex-post-Vorgangskontrolle;
- dem Fortschritt und den Folgemaßnahmen der Risikomanagementaktivitäten;
- den Ergebnissen und der Folgemaßnahmen der Ex-post-Prüfungen und -Kontrollen;
- den Ergebnissen der Ex-post-Evaluierungen und der Überwachung der ETF-Aktivitäten;
- den Empfehlungen des Internen Auditdienstes, den zugehörigen Aktionsplänen und Folgemaßnahmen 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:

¹⁸ In diesem Zusammenhang bedeutet ein „den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild“ ein zuverlässiges, lückenloses und korrektes Bild von der Lage der Einrichtung.

