

EUROPÄISCHE STIFTUNG FÜR BERUFSBILDUNG

EINHEITLICHES
PROGRAMMPLANUNGSDOKUMENT 2017 – 2020

Jahresarbeitsprogramm 2017 und erste Hinweise auf das Arbeitsprogramm 2018



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	iv
Zusammenfassung	vi
LISTE DER ABKÜRZUNGEN	xiii
Akronyme der ETF-Partnerregionen und -länder	xvii
Auftrag, Vision und Mission der ETF	19
AUFBAU DES DOKUMENTS	20
ABSCHNITT I – ALLGEMEINER KONTEXT	20
1.1 Partnerländer	20
1.2 EU-Politik	26
1.3 Internationale politis c he Entwicklungen	31
1.4 Externe Evaluierung	32
ABSCHNITT II - MEHRJAHRESPROGRAMMPLANUNG 2017-2020	33
2.1 Allgemeine Ziele	36
2.2 Ziele 2017-2020	37
2.3 Ausblick auf die Personal- und Finanzmittel für 2017-2020	52
ABSCHNITT III – ARBEITSPROGRAMM 2017-2018	58
3.1 Strategisches Projekt 1: Unterstützung der EU-Hilfe im Rahmen der EU-Außenpolitik	59
3.2 Strategisches Projekt 2: Politikanalyse und systemweite Überwachung von Fortschritten	61
3.3 Strategisches Projekt 3: Governance der Berufsbildung	62
3.4 Strategisches Projekt 4: Angebot und Qualität der Berufsbildung	64
3.5 Strategisches Projekt 5: Qualifikationen und Qualifikationssysteme	65
3.6 Strategisches Projekt 6: Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit, einschließlich Kompetenzen und Migration	67
3.7 Strategisches Projekt 7: Unternehmerisches Lernen und unternehmerische Kompetenzen	68
3.8 Horizontale Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit der institutionellen Leistung der ETF	69
Anhang	74
Annex I – Activity based resource allocation	75
Annex II – Financial resources 2017-20	76
Annex III – Human resources tables	81
Annex IV – HR Policies	84
Annex V Buildings	95
Annex VI Privileges and immunities	96
Annex VII Evaluations	98
Annex VIII ETF Risks Register 2017	99
Annex IX Procurement Plan Year 2017	101
Annex X Organisation Chart	102
Annox VI ETE Koy Parformanco Indicators 2017-20	103



Annex	XII. The Overarching ETF Intervention Logic 2017-201	104
Annex	XIII Strategic projects Actions -Outputs and Indicators 2017-18	05
Annex	XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016)	114



VORWORT

Die ETF ist die mit der Unterstützung der Humankapitalentwicklung in den Nachbarländern der Europäischen Union beauftragte Agentur der Europäischen Union. Diese Aufgabe gestaltet sich zunehmend komplex, da die EU in diesem Bereich vor erheblichen Herausforderungen steht. Viele der Nachbarregionen der EU sind von Armut, wirtschaftlicher Instabilität sowie sozialer und politischer Unruhe geprägt. Der Erweiterungsprozess gestaltet sich in allen Bereichen zunehmend anspruchsvoll und umfassend, auch im Bereich des Humankapitals. Südlich und östlich der EU haben bewaffnete Konflikte Länder erschüttert und unter anderem zu einer starken Zunahme der Migration in die EU geführt.

Grundlage der Reaktion der EU hierauf ist die Priorität "Das globale Europa" der Juncker-Kommission. Die EU hat ihre Politik und Strategien im Bereich Außenbeziehungen für die Kandidaten- und Nachbarländer im Jahr 2015 überprüft. Auch die internen politischen Strategien und Prioritäten für das Humankapital der EU wurden im Zuge der Überprüfung der Strategie "Allgemeine und berufliche Bildung 2020" und der unter der lettischen Ratspräsidentschaft in Riga vereinbarten Ziele für die Zusammenarbeit der EU im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung gestärkt. Sowohl bei den externen als auch den internen politischen Strategien wird die Rolle des Humankapitals beim Aufbau prosperierender, demokratischer und stabiler Gesellschaften innerhalb der EU und in den Nachbarländern unterstrichen. Entsprechend wird aus internationaler Sicht in der Agenda der UN für eine nachhaltige Entwicklung dem erwarteten Beitrag der fachlichen und beruflichen Aus- und Weiterbildung als in die Entwicklung im humanitären und wirtschaftlichen Bereich in allen Sektoren vollständig zu integrierende treibende Kraft ein stärkeres Gewicht als zuvor beigemessen.

In diesem instabilen Umfeld mit sich schnell ändernden externen Umständen und neu entstehenden politischen Ansätzen hat die ETF ihr Programm für den Zeitraum 2017-2020 erarbeitet. Es wurzelt vor allem in der Aufgabe der ETF, im Rahmen der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen einen Beitrag zur Humankapitalentwicklung zu leisten. Die ETF ist bereit, die EU als globalen Akteur durch den Beitrag der Humankapitalentwicklung der EU zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in den Partnerländern zu unterstützen. Durch die in der Programmplanung der ETF vorgesehene Unterstützung für die Europäische Kommission und den Europäischen Auswärtigen Dienst (EAD) soll sichergestellt werden, dass die Unterstützung der EU bei der Humankapitalentwicklung gezielt und differenziert erfolgt und so einen nachhaltigen Wandel in der Humankapitalentwicklung in den Partnerländern herbeiführt.

Der konkrete politische Fokus der ETF leitet sich aus regelmäßigen Analysen der Bedürfnisse der Partnerländer ab, die zusammen mit den Partnerländern und mit aktiver Beteiligung der EU sowie internationaler und bilateraler Partner durchgeführt werden. Mit dem Programmplanungsdokument der ETF für 2017-2020 wird die Strategie 2014-2020 der ETF auf Grundlage der im Zuge der Mittelfristigen Perspektive 2014-2017 erzielten Fortschritte weiter umgesetzt. Dadurch wird die Kontinuität des Fokus gewährleistet, die für nachhaltige Veränderungen in den Partnerländern von wesentlicher Bedeutung ist.

Für den Zeitraum 2017-2020 hat sich die ETF das Ziel gesteckt, vor dem Hintergrund der Außenbeziehungen der EU durch bessere Systeme und Strategien der beruflichen Bildung und Verbesserungen bei der Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt einen Beitrag zur Entwicklung des Humankapitals zu leisten. Auch wenn, wie es in den vorläufigen Ergebnissen der externen Evaluierung der ETF im Jahr 2016 heißt, in den letzten Jahren viel erreicht wurde, bestehen für die Partnerländer und ihre Beziehungen zur EU noch immer große Herausforderungen, angesichts



derer eine effizientere und wirksamere Entwicklung des Humankapitals zu mehr Stabilität und Wohlstand führen wird. Die ETF schlägt vor, ihren politischen Fokus auch weiterhin auf Hebel für einen langfristigen Wandel zu richten, und zwar durch den Ausbau von Kapazitäten für faktengestützte Politikgestaltung und die Entwicklung sich auf mehrere Ebenen erstreckender Governance-Systeme sowie die Unterstützung der Entwicklung von Strategien und Systemen in den Bereichen Angebot an beruflicher Bildung, Qualifikationen, Arbeitsmarktinformationen und Erlernen unternehmerischer Kompetenzen. Erreicht werden soll dies vorrangig durch die Unterstützung der EU-Hilfe in den Ländern und durch strategische Bündnisse mit anderen Entwicklungsakteuren.

Ich bin davon überzeugt, dass durch diesen neuen strategischen Rahmen die Fähigkeit der ETF zur Schaffung eines Mehrwerts für die EU und die Wirkung in ihren Partnerländern gestärkt werden.

Madlen Serban

Direktorin der ETF



ZUSAMMENFASSUNG

Das Programmplanungsdokument 2017-2020 wurde in Einklang mit den Leitlinien und der gemeinsamen Programmplanungsvorlage für alle dezentralen Agenturen der EU erstellt. Es gliedert sich in drei Teile: der mehrjährige politische Kontext, die mehrjährigen Ziele und strategischen Maßnahmenbereiche für den Zeitraum 2017-2020 sowie schließlich die Jahresziele und Aktivitäten für 2017. Es wird von einer Reihe von Anhängen begleitet, die nach der Vorlage erforderlich sind und detaillierte mittelfristige und jährliche Informationen über die Haushalts- und Personalmittel, die Räumlichkeiten der ETF, Bewertungen und Indikatoren enthalten.

Das Programm der ETF für den Zeitraum 2017-2020 wurde in einer Zeit der Instabilität sowohl innerhalb der EU als auch in seinen Nachbarländern aufgestellt. Die EU hat sowohl ihre eigenen internen Strategien für das Humankapital als auch ihre Strategien und Instrumente in ihrer Erweiterungs- und Nachbarschaftspolitik überarbeitet.

Angesichts dieser Veränderungen im politischen Kontext müssen sich die von der ETF vorgeschlagenen Mehrjahres- und Jahresziele und Prioritäten im Zeitraum 2017-2020 zwangsläufig weiterentwickeln. Dies wird eine gewisse Flexibilität beim Programmplanungsrahmen der ETF erforderlich machen, damit die einzelnen Jahresprogramme nach den Leitlinien des Verwaltungsrats der ETF und entsprechend den Anforderungen ihrer Gründungsverordnung an die sich wandelnden Gegebenheiten angepasst werden können.

Am Anfang des Programmplanungsdokuments steht eine Erinnerung an den Auftrag, die Mission und die Vision der Agentur. Demnach besteht der Hauptzweck der ETF darin, im Rahmen der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen einen Beitrag zur Humankapitalentwicklung zu leisten.

Im ersten Abschnitt wird der sich ständig wandelnde Hintergrund der ETF geschildert, dessen Rahmen hochrangige politische Initiativen wie die politischen Leitlinien von Präsident Juncker für 2014-2019 und das Anliegen des Europäischen Parlaments einer Solidarität nach außen bilden. Es wird die EU-Innenpolitik insbesondere in Bezug auf die Strategie "Allgemeine und berufliche Bildung 2020", die EU-Beschäftigungsstrategie, Migration und die Rolle unternehmerischer Fähigkeiten bei der industriellen Entwicklung berücksichtigt. Ein zentrales Vorhaben in der Arbeit der ETF im Zeitraum 2017-2020 wird darin bestehen, die neue europäische Kompetenzagenda mit ihrem Schwerpunkt auf der beruflichen Bildung und Ausbildung als Weg zur Exzellenz durch bessere Qualität, größere Attraktivität und gestraffte Governance an die Gegebenheiten von Partnerländern anzupassen. Der politische Kontext der ETF berücksichtigt natürlich auch die wichtigsten Aspekte der Außenpolitik der EU, die für ihre Unterstützung von Bedeutung sind, und die Überprüfung der Europäischen Nachbarschaftspolitik, die beide im November 2015 angenommen wurden, sowie die Politik der Entwicklungszusammenarbeit mit Zentralasien. Darüber hinaus umfasst die Analyse die sich verändernden Anforderungen und Umstände in den Partnerländern, wobei in erster Linie der Turin-Prozess zugrunde gelegt wird. Des Weiteren wird der Rahmen der internationalen Entwicklungspolitik dargelegt und insbesondere die Erwartung erläutert, dass die Agenda für nachhaltige Entwicklung eine zunehmend wichtige Rolle bei der Gestaltung der Humankapitalentwicklung in den ETF-Partnerländern spielen wird.

Auf der Grundlage dieser Analyse werden im zweiten Abschnitt die operativen Grundsätze der ETF, ihre Mehrjahresziele und die wichtigsten Maßnahmenbereiche für den Zeitraum 2017-2020 dargestellt. Das Gerüst hierfür bietet eine strukturierte Interventionslogik, in der Ziele, erwartete Ergebnisse und Resultate heruntergebrochen werden, die mit Blick auf erwartete Zwischenwirkungen



über die vier Jahre des SPD bis hin zu den langfristigen Wirkungen im Verlauf des siebenjährigen Horizonts für die strategische Programmplanung der ETF erwartet werden.

Bei der Vorbereitung des SPD hat die ETF ferner den vorläufigen Ergebnissen der 2016 durchgeführten externen Evaluierung Rechnung getragen, die zeitgerecht Anregungen insbesondere für die neue Interventionslogik der ETF bot, indem sie Ziele mit den heruntergebrochenen Ergebnissen, Zwischen- und Langzeitwirkungen verknüpft, aber auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, Wirksamkeit und Effizienz der Arbeit der ETF.

Die strategischen Ziele und Projekte der ETF für die Jahre 2017-2020 sind nachstehend als Auszug aus der vollständigen Interventionslogik in Anhang XII wiedergegeben. Im nachstehenden Abschnitt III sind die Projektmaßnahmen und -ergebnisse dargestellt; sie sollen schrittweise Verbesserungen der Funktionsweise der Berufsbildungssysteme bewirken, die mit Hilfe von Ergebnisindikatoren gemessen werden. Im Verlauf der vierjährigen Laufzeit des SPD, und angeregt durch den Ansatz der Agenda für neue Kompetenzen, erwartet die ETF besseren Zugang und größere Attraktivität sowie bessere Qualitätsstandards im Gesamtangebot an Berufsbildung. Innerhalb des strategischen Horizonts von sieben Jahren lassen sich die Auswirkungen der Arbeit der ETF am Beitrag des Systems der beruflichen Bildung und Ausbildung zur Hervorbringung von Absolventen mit Beschäftigungsfähigkeit messen, die eines Tages auch Beschäftigung finden und so zu Wettbewerbsfähigkeit, Stabilität und sozialem Zusammenhalt in Partnerländern beitragen, die mit eigenen langfristigen Wirkungsindikatoren gemessen werden.

Allgemeines Ziel 2017-2020

Beitrag zur Humankapitalentwicklung, also der lebenslangen Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen, vor dem Hintergrund der EU-Außenbeziehungen durch bessere Berufsbildungssysteme und eine bessere Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt

Spezifische Ziele 2017-2020

Unterstützung von Partnerländern bei der Verbesserung sowohl der beruflichen Erstausbildung als auch der Weiterbildung mit Blick auf:

Governance-Systeme und Politikgestaltung Angebot an Berufsbildung und Qualitätssicherung Qualifikationen und Qualifikationssysteme Unternehmerisches Lernen und unternehmerische Kompetenzen

Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit

Operative Ziele 2017-2020 Unterstützung von Partnerländern durch:

Bereitstellung von Politikanalyse und Beratung Unterstützung beim Kapazitätsaufbau

Wissensverbreitung und Vernetzung Unterstützung der EU-Hilfe im Rahmen der EU-Außenbeziehungen

Strategische Projekte der ETF

SP 1 Unterstützung der EU-Hilfe im Rahmen der EU-Außenbeziehungen

SP 2 Politikanalyse und systemweites Überwachen von Fortschritten

SP 3 Governance der Berufsbildung

SP 4 Berufsbildungsangebot und Qualität SP 5 Qualifikationen und Qualifikationssysteme SP 6 Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit – einschließlich Kompetenzen und Migration

SP 7 Unternehmerisches Lernen und unternehmerische Kompetenzen



Im zweiten Abschnitt werden die den Maßnahmen der ETF zugrunde liegenden Grundsätze und Annahmen dargelegt. Diese haben insbesondere mit der Bedeutung folgender Prioritäten der EU für die Partnerländer zu tun: Differenzierung nach dem Hintergrund in den einzelnen Partnerländern; Schwerpunktsetzung auf eine begrenzte Zahl von Maßnahmen, so dass jeweils eine kritische Masse an Ressourcen zum Erreichen der Ergebnisse mobilisiert wird; Teilhabe hinsichtlich der Bereitschaft der Partnerländer, Maßnahmen für eine Reform im Bereich Humankapitalentwicklung einzuleiten; sowie erwartete Wirkung/erwarteter Mehrwert und langfristige Nachhaltigkeit von Maßnahmen der ETF.

Diese Grundsätze spielen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Maßnahmenlogik der ETF und der Ermittlung einzelner Maßnahmen und Ergebnisse in den einzelnen Partnerländern. Es sei an dieser Stelle unterstrichen, dass die Maßnahmen der ETF in den einzelnen Ländern das Ergebnis einer strukturierten, faktengestützten politischen Analyse und Bedarfsermittlung sind, in die die Partnerländer, hauptsächlich über den Turin-Prozess, aktiv eingebunden sind. Für den SPD-Zeitraum steht für die ETF die Unterstützung der Länder bei der Entwicklung von Kompetenzen, Tools und Instrumenten für die Umsetzung ihrer Berufsbildungspolitik und bei der Entwicklung des Gesamtsystems im Mittelpunkt. Mit diesem Systemansatz führt die ETF kleine Pilotmaßnahmen durch und ermittelte bewährte Vorgehensweisen, die dann in größerem Maßstab durch nationale Maßnahmen, EU-Unterstützung und/oder durch Zusammenarbeit und Komplementarität mit anderen internationalen oder bilateralen Akteuren ausgebaut werden können. In Anbetracht ihrer begrenzten Ressourcen ist es der ETF, mit Ausnahme außergewöhnlicher Umstände wie beim GEMM¹-Projekt der EU, nicht möglich, diesen Ausbau allein zu bewerkstelligen.

Bezüglich der Prioritätensetzung heißt es in dem Abschnitt, dass in den Jahren 2017-2018 die ETF den Erweiterungsländern, den Ländern der östlichen Partnerschaft mit Assoziierungsabkommen (Georgien, Republik Moldau und Ukraine) und den EU-Prioritäten in der südlichen Nachbarschaft (Jordanien, Marokko und Tunesien) oberste Priorität einräumt. Anderen Nachbarländern wird eine mittlere Priorität beigemessen, während für die Länder in Zentralasien eine niedrige Priorität festgelegt wurde und diese stärker bei regionalen als bei bilateralen Aktivitäten der ETF berücksichtigt werden. Niedrige Priorität haben ferner Russland und Israel (im Einklang mit den bilateralen Kooperationsabkommen zwischen der EU und diesen Ländern), und in Syrien und Libyen sind derzeit gar keine Maßnahmen vorgesehen.

Die ETF wird als Grundlage für ihre weiteren Maßnahmen alle Partnerländer in die politische Analyse des Turin-Prozesses einbeziehen. Des Weiteren wird die ETF entweder im Wege ihrer spezifischen thematischen Projekte oder gegebenenfalls über das operative Ziel der Unterstützung von EU-Hilfe auf Unterstützungsersuchen der EU eingehen.

Es sei unterstrichen, dass auch mit den oben genannten negativen Prioritäten die ETF nicht in der Lage sein wird, die prioritären Partnerländer im Einklang mit ihrem Mandat in vollem Umfang zu unterstützen und die kritische Masse zu erreichen, die für einen echten Wandel erforderlich ist. Die Festsetzung von Prioritäten und die Verteilung der Aktivitäten der ETF werden schwierige Entscheidungen erfordern, die in regelmäßiger Absprache mit den EU-Organen und dem Verwaltungsrat der ETF getroffen werden.



_

¹ Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum ("Governance for employability in the Mediterranean")

Gegenstand des Abschnitts über die Mehrjahresprogrammplanung der ETF ist das allgemeine Ziel für 2017-2020, vor dem Hintergrund der Beziehungen der EU zur Entwicklung des Humankapitals durch bessere Politiken und Systeme der beruflichen Bildung und Ausbildung sowie durch besser Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt beizutragen. Dies ist Ausdruck der Kontinuität in den strategischen Zielen der ETF für den Zeitraum 2014-2020, die auch für einen langfristigen Wandel in den Partnerländern von entscheidender Bedeutung ist.

Vor dem Hintergrund dieses allgemeinen Ziels stellt die ETF ihre spezifischen Ziele für die Jahre 2017-2020 vor. Sie dienen der Unterstützung von Ländern, die ihre Politiken und Systeme der beruflichen Grundausbildung und Weiterbildung in folgenden Bereichen verbessern wollen: politische Entscheidungsfindung und Governance; Angebot an beruflicher Bildung und Ausbildung und Qualitätssicherung; Qualifikationen und Qualifikationssysteme; Erlernen und Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen, Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit einschließlich Kompetenzen und Migration.

Ein weiteres Thema in diesem Abschnitt sind die operativen Ziele, wie sie sich aus den in der Gründungsverordnung festgelegten Aufgaben der ETF ergeben. Dazu gehören vor allem die Unterstützung durch die ETF von EU-Hilfe im Kontext der EU-Außenpolitik; die Bereitstellung politischer Analysen und Beratung; Unterstützung beim Kapazitätsaufbau, bei der Verbreitung von Wissen und der Vernetzung. Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg ist die umfassende Integration von Kommunikationsbemühungen der ETF über die Verwirklichung der operativen Ziele der ETF in die strategischen Projekte.

Der Abschnitt gibt ferner Auskunft über die Hauptziele für die horizontalen Ziele der ETF, mit denen die Organisationsleistung der ETF durch effiziente und wirksame Unterstützungstätigkeiten gewährleistet werden soll.

Schließlich werden in Abschnitt 2 die Annahmen hinsichtlich Finanzmittel und Ressourcen der ETF für den Zeitraum 2017-2020 erläutert.

Ressourcen	Voraus-	Voraus-	Voraus-	Voraus-	Voraus-
	sichtlicher	sichtlicher	sichtlicher	sichtlicher	sichtlicher
	Haushaltsplan	Haushaltsplan	Haushaltsplan	Haushaltsplan	Haushaltsplan
	2016	2017	2018	2019	2020
Titel 1 –	13 867 400	13 747 600	13 731 200	13 762 300	13 827 400
Personalausgaben		(-0,9 %)	(-0,1 %)	(+0,2 %)	(+0,5 %)
Titel 2 – Infrastruktur-	1 589 100	1 808 600	1 844 450	1 628 200	1 689 200
und Betriebsausgaben		(+13,8 %)	(+2,0 %)	(-11,7 %)	(+3,7 %)
Titel 3 – Operative	4 688 500	4 587 800	4 568 350	5 155 500	5 440 400
Ausgaben		(-2,1 %)	(-0,4 %)	(+12,9 %)	(+5,5 %)
AUSGABEN INSGESAMT	20 145 000	20 144 000 (-0,0 %)	20 144 000 (0 %)	20 546 000 (+2,0 %)	20 975 000 (+2,0 %)

Insgesamt sind die Ressourcen der ETF mit der Mitteilung COM(2013)519 final vom 10. Juli 2013 abgestimmt und spiegeln den bis 2018 eingefrorenen EU-Beitrag sowie die anschließende Erhöhung um 2 % bis zum Jahr 2020 wider. Titel 1 bewegt sich während des gesamten Zeitraums auf einem Mindestniveau, das nur die Grundkosten für das Personal abdeckt. Der Aufstockungsbetrag für Titel 2 im voraussichtlichen Haushaltsplan deckt die Kosten für die Erneuerung der Versorgungssysteme, den Erwerb und die Einführung eines neuen Tools für das Kundenbeziehungsmanagement und die weitere Digitalisierung der Erbringung der Kerndienstleistungen der ETF ab. Das Gros der ab 2019 veranschlagten zusätzlichen Haushaltsmittel wurde Titel 3 zugewiesen, und zwar für einen weiteren Ausbau der operativen Arbeit der ETF und vor allem zur Finanzierung vorbereitender Maßnahmen für



die Berichterstattung über den Kopenhagen/Riga-Prozess als Teil der EU-Agenda für Bildung und Ausbildung 2020.

Im Bereich der Humanressourcen stützt sich das Programmplanungsdokument auf den Vorschlag der Kommission, den Stellenplan um 10 % auf 86 Stellen im Jahr 2018 zu kürzen. Im Abschnitt über die Mittel werden die positiven und negativen Prioritäten für die operativen Ausgaben der ETF entsprechend den Leitlinien der EU-Organe und des ETF-Verwaltungsrats bestätigt.² Wie in der externen Evaluierung von 2016 unterstrichen, wird der systematische Abbau von Ressourcen bei der ETF, und hier vor allem ihres Personals und Sachverstands, die Fähigkeit der ETF einschränken, ihren Auftrag in vollem Umfang zu erfüllen und eine kritische Masse an Unterstützung für den Wandel in Partnerländern zu erreichen.

In Abschnitt 3 des Programmplanungsdokuments werden der Hintergrund und die Ziele, der geografische Fokus und die wichtigsten Maßnahmen für die operativen Tätigkeiten in den Jahren 2017-2018 aufgezeigt. Detaillierte Angaben zu den Aktivitäten sowie den strategischen Perspektiven für die einzelnen Länder im Zeitraum 2017-2020 werden für jedes Partnerland vor der endgültigen Annahme des Jahresarbeitsprogramms bis zum November 2016 entsprechend der ETF-Gründungsverordnung zur Verfügung gestellt.

Das strategische Projekt Unterstützung für die EU-Hilfe im Rahmen der EU-Außenbeziehungen konzentriert sich auf die Hilfe in den verschiedenen Phasen des Programmplanungszyklus sowohl für Programme im Bereich Berufsbildung/Kompetenzen (oder Komponenten im Rahmen allgemeinerer Programme) als auch für Sektorprogramme im Bereich Humankapitalentwicklung. Fragen der Humankapital- und Kompetenzentwicklung sind ein wichtiger Aspekt der Programmplanung 2014-2020. Darüber hinaus stellt die ETF Fachwissen zur Außenhilfe in Zusammenhang mit dem bilateralen und regionalen politischen Dialog bereit. Dadurch schließlich wird der Beitrag der ETF zum EU-Berichterstattungsprozess in Zusammenhang mit der Politik im Bereich Außenbeziehungen im Zuge von regelmäßigen Beiträgen für das Europäische Semester "Light" (Bewertungen von Wirtschaftsreformprogrammen) in den Ländern Südosteuropas, ENP-Fortschrittsberichte usw. sichergestellt.

Das strategische Projekt Politikanalyse und systemweite Überwachung von Fortschritten wird zu einer wirksamen Politikgestaltung in der Berufsbildung für wirtschaftliche Entwicklung und sozialen Zusammenhalt durch die Erleichterung einer faktengestützten Politikgestaltung beitragen. Zum Abschluss der derzeitigen Runde im Turin-Prozess wird es 2017 zur Fertigstellung aller Länder- und Regionalberichte sowie der länderübergreifenden Zusammenfassung kommen. Besonderes Gewicht erhält der Ausbau von Kapazitäten in Partnerländern für die Politikgestaltung durch kollektive Analysen und gemeinsames Vorgehen zwischen Partnerländern und der EU und der internationalen Gemeinschaft bezüglich der Ergebnisse der Analyse des Turin-Prozesses durch eine internationale Konferenz in Turin, an der alle ETF-Partnerländer, die EU-Organe und die internationale Gemeinschaft teilnehmen. Die ETF wird weiterhin die Fähigkeit ihrer Partnerländer (Türkei, Montenegro, Serbien, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien und Albanien) stärken, Daten, die in einer partizipatorischen Politikgestaltung verwendet werden, zu erheben und auszuwerten. Die ETF wird ferner Kandidatenländer bei der Überwachung und Umsetzung der in den Schlussfolgerungen von Riga des Kopenhagen-Prozesses festgelegten Ergebnisse unterstützen. Ein

² Auf einen Beitrag des Koordinierungsnetzwerks der EU-Agenturen hin hat der Haushaltsausschuss des Europäischen Parlaments zwei Änderungsentwürfe eingereicht, um für 2017 zwei Stellen erneut zu bewilligen und die zur Deckung der entsprechenden Kosten erforderlichen Haushaltsmittel einzustellen. Werden die beiden Entwürfe angenommen, wird das derzeitige SPD entsprechend geändert.



zentrales Instrument wird die auf der ETF-Arbeit im Jahr 2015 aufbauende Weiterentwicklung und der Einsatz der Methode der Ex-ante-Folgenabschätzung sein.

2017 sollen mit dem strategischen Projekt Governance der Berufsbildung Partnerländer bei der Verbesserung der Mehrebenen-Governance ihrer Systeme der beruflichen Grundausbildung und Weiterbildung unterstützt werden. Der Schwerpunkt wird auf der Stärkung der Governance der Berufsbildung insgesamt und auf der LOKALEN Dimension von Kompetenzen und Governance der Berufsbildung liegen. Dazu gehört die Unterstützung von Regionalisierungsprozessen in der Berufsbildung und gegebenenfalls der integrierten territorialen Entwicklung, die auf Humankapital und Innovation vor dem Hintergrund intelligenter Spezialisierungsstrategien aufbaut, sowie die Institutionalisierung und Stärkung der Rolle der Sozialpartner auf nationaler, regionaler und sektoraler Ebene. Abgedeckt werden soll auch die Stärkung ausgewählter Einrichtungen der Sozialpartner in ihrer Rolle und Funktion in Berufsbildungsräten, Dreier-Governancestrukturen usw.

Das strategische Projekt Berufsbildungsangebot und Qualität konzentriert sich darauf, die Partnerländer bei der Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz, der Verbesserung ihrer Qualitätssicherungsmechanismen und der wirksameren Gestaltung der beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung zu unterstützen. Im Mittelpunkt stehen unter anderem einschlägige mittelfristige Ziele in den Kandidatenländern. Die Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz wird Thema in den Ländern Südosteuropas, der östlichen Partnerschaft und des südlichen und östlichen Mittelmeerraums sein. Im Bereich der Qualitätssicherung wird das transnationale politische Lernforum 2017 seine Tätigkeit aufnehmen. Es dient als Vehikel für die Unterstützung der teilnehmenden Partnerländer bei der Entwicklung einer systemischen und systematischen Qualitätssicherung in der Berufsbildung und bei der Überwachung der Verbesserungen im Bereich Qualitätssicherung, um ihnen Fortschritte bei der Planung und/oder Umsetzung politischer Strategien und Verfahren zu ermöglichen Im Bereich der beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung wird der Fokus auf den Ländern Südosteuropas liegen. 2017 wird die ETF die Initiative mit einer weiteren Runde von Demonstrationsprojekten und Empfehlungen zur Weiterentwicklung, Umsetzung und Überwachung von politischen Strategien und Verfahren abschließen, um die berufliche Weiterbildung stärker an den Bedarf von Schulen, Lehrkräften und Ausbildern anzupassen und das Berufsbildungsangebot zu verbessern.

Das strategische Projekt **Qualifikationen und Qualifikationssysteme** wird weiterhin Länder dabei unterstützen, ihre nationalen Qualifikationsrahmen im Zuge der Entwicklungsphasen zu einem Werkzeug zu machen, mit dem die Berufsbildung mit Blick auf lebenslanges Lernen, Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit modernisiert werden kann. Was politische Beratung und Kapazitätsaufbau betrifft, so werden Länder mit einem internen politischen Fokus auf Qualifikationen sowie Länder, in denen im Zuge von EU-Projekten die Modernisierung von Qualifikationen und Qualifikationssystemen gefördert wird, im Mittelpunkt stehen. Aufgrund von Entwicklungen beim EQR wird die ETF südosteuropäische Länder in ihren Bemühungen zur Anpassung an den EQR und Partnerländer ganz allgemein bei der Anerkennung und Portabilität von Qualifikationen und auch bei deren Anwendung zur Unterstützung der legalen Migration unterstützen. Schließlich wird die ETF die internationale Qualifikationsplattform erhalten.

Das strategische Projekt **Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit** wird Länder weiterhin bei der Ermittlung von Kompetenzen unterstützen. Dazu gehört, dass Länder Hilfe bei der schrittweisen Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Ermittlung und Abstimmung von Kompetenzen und beim effizienten Einsatz der Kompetenzen von Migranten als Beitrag zur Modernisierung der Berufsbildung für Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit erfahren. Den Anfang werden prioritäre Länder machen, und allmählich wird diese Initiative dann während der



Laufzeit des SDP auf andere ETF-Partner ausgedehnt. In den südosteuropäischen Ländern wird die ETF weiterhin an den Kapazitäten für die Überwachung der kurz- bis mittelfristigen Kompetenzanforderungen von wirtschaftlich wichtigen Sektoren als Teil der Wirtschaftsreformprogramme arbeiten. Ferner wird sie Sachverstand in Fragen der Kompetenzentwicklung in die vom Regionalen Kooperationsrat verwaltete Plattform für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten einbringen. In der Östlichen Partnerschaft wird die ETF die Länder bei der Entwicklung von Ansätzen für die Ermittlung von Kompetenzen im Zuge der 2015 begonnenen regionalen Initiative "Make it match" unterstützen. Im Bereich Kompetenzen und Migration zielt die wichtigste Maßnahme auf die durchgängige Berücksichtigung von Migration in den politischen Strategien für die Humankapitalentwicklung der Partnerländer, mit denen Mobilitätspartnerschaften geschlossen wurden. Schließlich wird die ETF neue Initiativen für den Kapazitätsaufbau in Partnerländern zu politischen Optionen für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen und den Übergang ins Berufsleben auf den Weg bringen. Im Zuge der Überarbeitung des ENP wird die ETF die Einrichtung eines Gremiums für Jugendbeschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen der Östlichen Partnerschaft unterstützen und sich für den Austausch über Fragen der Jugendpolitik zwischen Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums einsetzen.

Das Projekt Unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten zielt auf den Aufbau von Kapazitäten und die Entwicklung von Werkzeugen und Instrumenten für die politische Umsetzung in zum Themenkreis Humankapital gehörenden Bereichen, die mit dem Small Business Act für Europa in Verbindung stehen. Des Weiteren ermutigt die ETF die politischen Entscheidungsträger und Bildungseinrichtungen in den Partnerländern zu einer Verbesserung der politischen Strategien und Verfahren, indem sie qualitätsgesicherte bewährte Verfahren im Bereich des unternehmerischen Lernens (formal und nichtformal) ermittelt und verbreitet. Die Stärkung der Schnittstelle zwischen der Politikbewertung der ETF im Zusammenhang mit dem Small Business Act und unterstützenden Folgemaßnahmen auf Länderebene sowie die Entwicklung bewährter Verfahren werden zentrale Themen im Zeitraum 2017-2020 darstellen. Bezweckt wird insbesondere eine bessere Umsetzung politischer Strategien, indem die Lücke zwischen Praktikern und politischen Entscheidungsträgern durch Dialog und Wissensaustausch geschlossen wird. Besondere Aufmerksamkeit wird der Förderung des Unternehmertums in der beruflichen Aus- und Weiterbildung gewidmet.

Eingebettet in alle vorgenannten strategischen Projekte ist die Funktion Kommunikation, die zum einen dem Erreichen der operativen Ziele der ETF durch politische Beratung, Kapazitätsaufbau, Verbreitung von Wissen und Vernetzung und zum anderen als Instrument innerhalb der ETF-Unterstützung für EU-Hilfe dient.

Die horizontale Aktivität für **organisatorische Effizienz und Wirksamkeit** wird sich im Wesentlichen auf zwei Bereiche konzentrieren. Zum ersten gehören die Maßnahmen, mit denen die ETF die Einbindung von Interessengruppen in ihre Arbeit verstärkt. Der zweite umfasst spezifische Maßnahmen zur Koordinierung der Organisationsleistung einschließlich der Umsetzung ihres Rahmens für das Leistungsmanagement. Dazu gehört, wie die ETF ihre Unterstützungsfunktionen für Humanressourcen, das Management ihrer Finanzen und das Beschaffungswesen, den Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien und das Gebäudemanagement organisiert, um hohe Qualität liefern und die Aufgaben ihres Kerngeschäfts effizient wahrnehmen zu können. Diese Faktoren werden mit Hilfe der in Anhang XI dargestellten Leistungskennzahlen gemessen.



LISTE DER ABKÜRZUNGEN

AAR Jährlicher Tätigkeitsbericht

ABAC Tätigkeitsbasiertes Rechnungsführungssystem (Activity Based Accounting

System)

ABB Tätigkeitsbezogene Haushaltsplanung (Activity-based Budgeting)

ADB Asian Development Bank (Asiatische Entwicklungsbank)

AFD Agence Française de Développement

ALMPs Aktive Arbeitsmarktpolitik

Aufgabe 1 (A1)

Unterstützung der EU-Außenhilfe und des politischen Dialogs mit den

Partnerländern

Unterstützung der Maßnahmen der Partnerländer zum Aufbau von Kapazitäten in

Aufgabe 2 (A2) den Bereichen Humankapitalentwicklung, Politik im Einsatz und Überprüfung

ihres Fortschritts

Bereitstellung politischer Analysen durch faktengestützte Analysen zu nationalen

Aufgabe 3 (A3) oder grenzüberschreitenden politischen Reformen als Grundlage für fundierte

Entscheidungen über politische Reaktionen

Verbreitung und Austausch von Informationen und Erfahrungen in der

Aufgabe 4 (A4) internationalen Gemeinschaft (Agenturen, regionale Plattformen und Räte,

bilaterale und internationale Organisationen und Geber)

BC British Council

BIP Bruttoinlandsprodukt

BTC Belgische Entwicklungsagentur

BWB Berufliche Weiterbildung

CEDEFOP Cedefop - European Centre for the Development of Vocational Training

CG Berufsberatung

CORLEAP Konferenz der regionalen und lokalen Behörden für die Östliche Partnerschaft

CVT/CVET Berufliche Weiterbildung / Berufliche Aus- und Weiterbildung

DCI Instrument für die Entwicklungszusammenarbeit

DOL Offener Unterricht und Fernlehre
EAD Europäischer Auswärtiger Dienst
EAfA Europäische Ausbildungsallianz

EaP Östliche Partnerschaft

EBPM Faktengestützte Politikgestaltung

EBWE Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung

EC Europäische Kommission



ENI Europäisches Nachbarschaftsinstrument

ENP Europäische Nachbarschaftspolitik

EPSO Europäisches Amt für Personalauswahl

EQARF Europäischer Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung

EQAVET Europäischer Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der Berufsbildung

EQR Europäischer Qualifikationsrahmen
EQR Europäischer Qualifikationsrahmen

Bildungsreforminitiative in Südosteuropa (Education Reform Initiative of South

Eastern Europe)

ERP Wirtschaftsreformprogramme

ESAP Plattform für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten

Strategischer Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der

allgemeinen und beruflichen Bildung

ETF Europäische Stiftung für Berufsbildung

EU Europäische Union

Euromed Partnerschaft Europa-Mittelmeer

EWSA Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss

GD Generaldirektion

GD DEVCO Generaldirektion Internationale Entwicklung und Zusammenarbeit – EuropeAid

GD EAC Generaldirektion Bildung und Kultur

GD EMPL Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration

GD GROWTH Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU

GD HOME Generaldirektion Inneres

GD NEAR GD Nachbarschaftspolitik und Erweiterungsverhandlungen

GD REGIO GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung

GD SG Generalsekretariat

GD TRADE Generaldirektion Handel

Gemm Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum ("Governance for

employability in the Mediterranean")

GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

HCD Humankapitalentwicklung

HRD Personalentwicklung

IKT Informations- und Kommunikationstechnologie

ILO Internationale Arbeitsorganisation

IPA Instrument für Heranführungshilfe



KMU Kleine und mittlere Unternehmen

KOM Europäische Kommission

LuxDev Luxemburger Entwicklungszusammenarbeit

Maßnahmen zur Unterstützung von Migranten im Hinblick auf Beschäftigung und

Kompetenzen

MTD Mittelfristige Ziele

MTP Mittelfristige Perspektive

Weder in Schul- oder Berufsausbildung noch in fester Anstellung (Abkürzung

"NEET" des englischen Begriffs "Not in Education, Employment, or Training")

NQR Nationaler Qualifikationsrahmen

OECD Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

OIB Amt für Gebäude, Anlagen und Logistik in Brüssel

Agentur der Europäischen Union für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der

Arbeit

PET Plattform der Westbalkanländer für allgemeine und berufliche Bildung

PMO Amt für die Feststellung und Abwicklung finanzieller Ansprüche

PRIME Projektion der Reformauswirkung in der Berufsbildung (Projecting reform impact

in vocational education and training)

PSD Entwicklung des privaten Sektors

QA Qualitätssicherung

RCC Regionaler Kooperationsrat (Regional Cooperation Council)

RCI Regionale Wettbewerbsinitiative (Regional Competitive Initiative)

SBA Small Business Act für Europa

SEE Südosteuropa (South Eastern Europe)

SEECEL Zentrum für unternehmerisches Lernen in Südosteuropa (South East European

Centre for Entrepreneurial Learning)

SP Strategisches Projekt

SPD Einheitliches Programmplanungsdokument

SRC Sektorreformvertrag

UfM Union für den Mittelmeerraum

UN-Organisation für Erziehung, Wissenschaft und Kultur

VET/TVET (Fachliche) und berufliche Aus- und Weiterbildung

VNFIL Validierung nichtformalen und informellen Lernens

VZÄ Vollzeitäquivalente

WBL Lernen am Arbeitsplatz





AKRONYME DER ETF-PARTNERREGIONEN UND -LÄNDER³

Südosteuropa und Türkei	SEET
Albanien	AL
Bosnien und Herzegowina	ВА
Kosovo ⁴	XK^5
Frühere jugoslawische Republik Mazedonien	MK^6
Montenegro	ME
Serbien	RS
Türkei	TR

Südliche und östliche Mittelmeerländer	SEMED
Algerien	DZ
Ägypten	EG
Israel ⁷	IL
Jordanien	JO
Libanon	LB
Libyen	LY
Marokko	MA
Palästina ⁸	PS
Syrien	SY
Tunesien	TN

³ Diese Akronyme w urden von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) übernommen und beruhen auf der Praxis der Europäischen Kommission. https://www.iso.org/obp/ui/#search

⁸ Diese Bezeichnung ist nicht als Anerkennung eines Staates Palästina auszulegen und lässt die Standpunkte der einzelnen Mitgliedstaaten zu dieser Frage unberührt.



⁴ Diese Bezeichnung berührt nicht die Standpunkte zum Status und steht im Einklang mit der Resolution 1244/99 des VN-Sicherheitsrates und dem Gutachten des Internationalen Gerichtshofs zur Unabhängigkeitserklärung des Kosovo.

⁵ "XK" ist ein Code, der aus praktischen Gründen verw endet wird, es handelt sich nicht um einen offiziellen ISO-Ländercode.

⁶ Vorläufiger Code, der in keiner Weise die endgültige Nomenklatur dieses Landes vorwegnimmt, welche nach den derzeit stattfindenden Verhandlungen über dieses Thema bei den Vereinten Nationen vereinbart wird.

⁷ Die Unterstützung der ETF für Israel findet im Kontext der Kooperation zw ischen der EU und Israel und den entsprechenden Leitlinien zur Förderfähigkeit von israelischen Einrichtungen und Aktivitäten in den seit 1967 von Israel besetzten Gebieten für Finanzhilfen, Auszeichnungen und Finanzinstrumente der EU ab 2014 statt.

Östliche Partnerschaft	EaP
Armenien	AM
Aserbaidschan	ΑZ
Belarus	BY
Georgien	GE
Republik Moldau	MD
Ukraine	UA
Zentralasien	CA
Kasachstan	ΚZ
Kirgisische Republik	KG
Tadschikistan	TJ
Turkmenistan	TM
Usbekistan	UZ

Andere Partnerländer

Russland⁹ RU

⁹ Die Unterstützung der ETF für Russland erfolgt im Kontext der Kooperation zw ischen der EU und Russland und unter Einhaltung der Verordnung (EU) Nr. 833/2014 des Rates und späterer Rechtsakte.



AUFTRAG, VISION UND MISSION DER ETF

Die ETF ist eine spezialisierte Agentur der Europäischen Union (EU) mit dem Mandat, im Kontext der EU-Außenpolitik zur Verbesserung der Humankapitalentwicklung beizutragen.

Ihr Auftrag besteht darin, die Partnerländer durch die Reform der Berufsbildungs- und Arbeitsmarktsysteme im Rahmen der EU-Außenpolitik dabei zu unterstützen, das Potenzial ihres Humankapitals auszuschöpfen. Sie kooperiert mit Partnerländern, die an der Erweiterungs- und Nachbarschaftspolitik der EU beteiligt sind, sowie mit Zentralasien.

Die Vision der ETF ist es, die Berufsbildung in den Partnerländern zu einem Antriebsfaktor für lebenslanges Lernen und nachhaltige Entwicklung zu machen, wobei das Augenmerk insbesondere auf Wettbewerbsfähigkeit und sozialem Zusammenhalt liegt.

Die ETF unterstützt die EU als globalen Akteur mit besonderem Schwerpunkt auf dem Beitrag der Humankapitalentwicklung zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in den Partnerländern. Hilfe für Partnerländer, damit diese ihren Bürgern Kompetenzen für das Leben vermitteln können, trägt zu Frieden, Stabilität, Wohlstand und Fortschritt in den Nachbarländern bei, was wiederum der Stabilität und dem Fortschritt in der EU zuträglich ist. Auf EU-Ebene arbeitet die ETF mit den europäischen Organen, der Wirtschaft, den Sozialpartnern und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Netzwerken zusammen. Darüber hinaus strebt die ETF aktiv den Informationsaustausch und strategische Allianzen mit einschlägigen internationalen und bilateralen Organisationen und Gebern an, um komplementäre Konzepte und Rahmen für gemeinsame Maßnahmen zu fördern und die Gesamtwirkung der Maßnahmen der internationalen Gemeinschaft auf die Entwicklung des Humankapitals in den Partnerländern zu verstärken.

Im Zuge ihrer Politikanalyse, Beratungsleistungen und Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau verbessert die ETF die Verbreitung von Wissen und die politische Verwaltung, um eine realistische Prioritätenund Zielfestlegung, die Umsetzung politischer Strategien und die Überwachung von Fortschritten zu fördern. Durch die Programmplanung der ETF werden die Europäische Kommission und der Europäische Auswärtige Dienst (EAD) dabei unterstützt sicherzustellen, dass die Hilfe gezielt und differenziert erfolgt und an die Prioritäten und Kapazitäten der Partnerländer und der EU angepasst ist.

Die ETF achtet die Werte Loyalität, Diversität, Entwicklung und Integrität bei ihrer Arbeit.



AUFBAU DES DOKUMENTS

Das Einheitliche Programmplanungsdokument der ETF wurde auf der Grundlage der Standardvorlage erstellt, die die Kommissionsdienststellen für EU-Agenturen bereitgestellt haben. In Abschnitt I wird der allgemeine Kontext dargestellt, in dem die Agentur tätig ist; Abschnitt II gibt Auskunft über die Mehrjahresziele, die Maßnahmenlogik und die Annahmen bezüglich der Ressourcen. Abschnitt III enthält eine detaillierte Beschreibung der strategischen Projekte mit ihrer Begründung, ihren Zielen, Ergebnissen und Indikatoren für die Jahre 2017-2020 sowie die Maßnahmen der ETF, mit denen sie ihre Unterstützungsdienste für Schwerpunkte ihres Kerngeschäfts organisiert und ihre Leistung als Organisation verbessert. Inhaltlich wird das SPD vom Mandat der ETF, von Vorgaben von EU-Organen und dem Verwaltungsrat der ETF, den Bedürfnissen und Prioritäten von ETF-Partnerländern und den Möglichkeiten für Kooperation und Komplementarität mit internationalen und bilateralen Interessengruppen beeinflusst. Schließlich ist das SPD stark von den ersten Ergebnissen der externen Evaluierung der ETF im Jahr 2016 geprägt, vor allem im Hinblick auf die Interventionslogik und die operativen Maßnahmen.

ABSCHNITT I – ALLGEMEINER KONTEXT

In diesem Abschnitt wird der für die Ziele und Aktivitäten der ETF im Zeitraum 2017-2020 maßgebliche Kontext dargelegt. Es werden die Gesamtbedürfnisse in den ETF-Partnerländern in den vier wichtigsten operativen Regionen sowie die Entwicklungen bei der einschlägigen internen Politik der Europäischen Union und ihrer Politik im Bereich Außenbeziehungen sowie in der internationalen Entwicklungspolitik analysiert. Unter Berücksichtigung dieser Gesamtbedürfnisse schlägt die ETF in Abhängigkeit von den Prioritäten der EU und der Arbeit anderer Geber und internationaler Organisationen sowie den verfügbaren Kapazitäten dann ihre eigenen operativen Ziele und Aktivitäten vor.

Obwohl die übergeordnete Mission und der politische Kontext der ETF stabil sind, gibt es kontinuierlich Änderungen in den Partnerländern und eine ständige Weiterentwicklung der internen und externen Politik der EU entsprechend den Zielen von Europa 2020, aber auch in der einschlägigen internationalen Entwicklungspolitik.

Sofern von Belang, kann die Kontextanalyse im Rahmen der Jahresprogrammplanung zwischen 2017 und 2020 aktualisiert werden, um solchen Änderungen Rechnung zu tragen.

1.1 Partnerländer

Die Analyse des Hintergrunds in den Partnerländern beruht auf den Ergebnissen des Turin-Prozesses 2016. Die im Laufe des aktuellen strategischen Zeitraums seit 2014 erzielten Fortschritte sowie die Bedürfnisse und Prioritäten der Länder im nächsten mittelfristigen Programmplanungszeitraum 2017-2020 werden kurz zusammengefasst.

Südosteuropa und Türkei

Angesichts schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in Europa waren in den Ländern Südosteuropas und der Türkei in den vergangenen Jahren uneinheitliche wirtschaftliche Entwicklungen und Arbeitsmarkttrends zu verzeichnen. Die Volkswirtschaften der meisten Länder sind nach wie vor von geringer Produktivität, geringer Qualifizierung, einem hohen Maß an Informalität und Prekarität geprägt. Die Länder Südosteuropas und die Türkei sind mit negativen demografischen Trends konfrontiert (z. B. einer alternden Bevölkerung und Abwanderung). Die Beschäftigungsquoten



in diesen Ländern liegen unterhalb der EU-Benchmarks. Gleichzeitig sind die Arbeitslosenindikatoren mit Ausnahme der Türkei in allen Ländern hoch, sie weisen aber alle einen sehr hohen Anteil von jungen Menschen auf, die nicht in Arbeit, Schul- oder Berufsausbildung (NEET) sind. Junge Menschen zählen zu der am stärksten von Arbeitslosigkeit, informeller Beschäftigung und einer fehlenden Abstimmung zwischen den Ergebnissen der allgemeinen und beruflichen Bildung und dem Bedarf des Arbeitsmarktes betroffenen Gruppe.

Die Länder Südosteuropas und die Türkei haben eine gemeinsame Vision innerhalb einer erweiterten Europäischen Union (EU). Die Perspektive einer EU-Mitgliedschaft hat direkte Auswirkungen auf ihre Politik in den Bereichen Wirtschaft, Beschäftigung, Bildung und soziale Eingliederung, deren Rahmen die umfassenderen politischen Ziele der Strategie Europa 2020 und der Strategie Südosteuropa 2020 bilden, und die in der Erklärung des Pariser Gipfels 2016 (Berlin-Prozess) bekräftigt wurden. Die Kompetenzentwicklung zur Unterstützung der sozioökonomischen Entwicklung und eines integrativen Wachstums ist für alle Länder der Region ein vorrangiges Thema. Der Schwerpunkt liegt auf einer Verlagerung von einem angebotsorientierten Angebot der allgemeinen und beruflichen Bildung hin zu Systemen, die stärker auf die Anforderungen der Lernenden und der Wirtschaft ausgerichtet sind. Dank der erheblichen Unterstützung aus Heranführungsmitteln der EU und der Beiträge anderer Geber können die Fortschrittsberichte der ETF aus dem Jahr 2015 vermelden, dass sich die Lage in den Ländern in einem oder mehreren der folgenden Bereiche verbessert hat: Anpassung der Governance, Reform von Qualifikationssystemen, Modernisierung von Lehrplänen und Einführung von Formen der Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen, Lernen am Arbeitsplatz und Ausbildung von Lehrkräften. Obwohl sich die Länder in unterschiedlichen Stufen der Umsetzung von politischen Strategien befinden, ist in allen Ländern eine Stärkung der institutionellen Kapazität erforderlich, auch unter Einbeziehung kohärenter Governance- und Rechtsrahmen.

In der Region arbeitet die ETF mit länderspezifischen Tätigkeiten, regionalen Maßnahmen für alle Länder und anderen Maßnahmen, die nur in Kandidatenländern durchgeführt werden. Gestützt auf die neuen Ergebnisse des Turin-Prozesses 2016, die Ergebnisse des Projekts FRAME, den Brügge-Prozess für die Kandidatenländer und die Bewertung der Wirtschaftsreformprogramme 2015 hat die ETF die folgenden Schwerpunktbereiche ermittelt:

- Umsetzung der nationalen Qualifikationsrahmen (NQR): Die Länder haben ihre Qualifikationsrahmen entwickelt und konzipiert. Dabei gelten folgende Prioritäten: i) Erarbeitung neuer relevanter ergebnisorientierter Qualifikationen, einschließlich Qualifikationen für die Erwachsenenbildung, um Methoden für die Anpassung zu entwickeln und die Rahmen zu vervollständigen; ii) Verbesserung des Übergangs von der beruflichen Erstausbildung in den Arbeitsmarkt; iii) Entwicklung von Mechanismen für die Validierung nicht formaler und informeller Lernergebnisse; iv) Einleitung von Zuordnungsprozessen zum Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) sowie v) Bestimmung institutioneller Regelungen und Zuständigkeiten, Stärkung der institutionellen Kapazitäten und Annahme oder Überarbeitung von Rechtsvorschriften.
- Lehr- und Lernprozesse und Qualität des Angebots: Die Priorität liegt auf einer Verbesserung der Qualität und Attraktivität der Berufsbildung. Dazu müssen folgende Komponenten modernisiert werden: i) Qualifikationen und Ausbildungsgänge, ii) Diversifizierung des Berufsbildungsangebots, einschließlich höherer Investitionen in betriebliches Lernen, berufliche Weiterbildung sowie offenen und Fernunterricht; iii) größere Bedeutung des unternehmerischen Denkens und unternehmerischen Lernens sowie iv) Verbesserung der beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung für die Einführung moderner Lehr- und Lernmethoden und v) Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsmechanismen.
- Überwachung der politischen Strategien: Um die Nachhaltigkeit von Reformen sicherzustellen, ist es notwendig, die Fortschritte bei der Umsetzung von politischen Strategien zu überwachen.



Dazu ist ein Kapazitätsaufbau für die Nutzung von Überwachung als Instrument zur Verbesserung der politischen Entscheidungsprozesse erforderlich. Insbesondere für die Kandidatenländer ist es notwendig, die unterschiedlichen Optionen für die Einrichtung von Mechanismen zum Erreichen der mittelfristigen Ziele der EU zu untersuchen.

Qualifikationsdefizite und -ungleichgewichte: Die Länder haben Anstrengungen zur Verbesserung der Reaktionsfähigkeit der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung an die Anforderungen des Arbeitsmarktes unternommen. Jetzt besteht die Priorität darin, den institutionellen Rahmen und die fachliche Kapazität für eine Analyse des Kompetenzbedarfs und die Berücksichtigung der Ergebnisse bei der Entwicklung von Qualifikationen zu schaffen.

Östliche Partnerschaft

In den vergangenen Jahren haben die Länder der Östlichen Partnerschaft (Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Republik Moldau und die Ukraine) umfassende sektorbezogene Strategien für die Berufsbildung formalisiert oder mit ihrer Vorbereitung begonnen. Dabei ist als gemeinsames Merkmal festzustellen, dass die neuen Strategien mit den nationalen Entwicklungsstrategien verknüpft sind, in denen ausnahmslos das Humankapital als Schlüsselfaktor des Landes bestimmt wird und die Verbesserung der allgemeinen und beruflichen Bildung als politische Priorität berücksichtigt wird.

Zwischen 2010 und 2013 war in den Ländern der Östlichen Partnerschaft ein solides Wachstum von durchschnittlich 3-5 % zu verzeichnen. Die Wirtschaftskrise in Osteuropa und der Konflikt in der Ukraine sowie die Wirtschaftssanktionen gegen Russland haben sich seitdem negativ auf die Wachstumsraten ausgewirkt. Die Profile der Volkswirtschaften lassen erkennen, dass nach wie vor ein erheblicher Teil des Bruttoinlandsprodukts (BIP) auf Bereiche mit einer niedrigen Produktivität entfällt. Beschäftigungsmöglichkeiten finden sich im Handel mit geringer Wertschöpfung sowie in der Landwirtschaft, während Arbeitgeber in anspruchsvolleren Branchen höhere Qualifikationen benötigen und junge Menschen mit einem hohen Bildungsniveau einstellen.

Die Beteiligung am Arbeitsmarkt ist mit Ausnahme der Republik Moldau in den Ländern der Östlichen Partnerschaft hoch. Die Beschäftigungsquote von Frauen ist etwas niedriger als die von Männern. Seit 2011 ist in allen Ländern mit Ausnahme Armeniens und der Ukraine ein Anstieg der Beschäftigungsquoten zu beobachten. Die Arbeitslosigkeit ist relativ niedrig: Nur in Armenien und Georgien sind hohe Arbeitslosenquoten von 14-17 % festzustellen. In der Ukraine ist die Arbeitslosenquote in den letzten Jahren in die Höhe gegangen. Die Arbeitslosenquote von jungen Menschen ist höher als die der Gesamtbevölkerung, wobei sich wiederum Armenien und Georgien mit rund 35 % abheben. Alle Länder sind von einem Rückgang der Beschäftigungsquote der Gesamtbevölkerung und dem langsamen Entstehen neuer Arbeitsplätze gekennzeichnet.

"Überqualifikation" ist angesichts von immer mehr Hochschulabsolventen, die Arbeitsplätze unterhalb ihres Bildungsniveaus annehmen, ein besonderes Problem. Gleichzeitig nimmt die Arbeitslosigkeit unter den Hochschulabsolventen, insbesondere bei Juristen und Wirtschaftswissenschaftlern, zu, was auch auf die geringe Qualität des Angebots an Hochschulbildung zurückzuführen sein kann. Obwohl sich die Bildungsbeteiligung rückläufig entwickelt, ist die Bevölkerung gut gebildet und beträgt die Analphabetenquote nahezu null. Die Beteiligung von Erwachsenen an der beruflichen Bildung ist gering, obwohl das Angebot der Erwachsenenbildung ausgebaut wird.

Gestützt auf die laufenden Arbeiten der ETF und die neuen Feststellungen des Turin-Prozesses 2016 und die Erklärung zum Turin-Prozess 2015 gelten folgende Schlüsselprioritäten für die Modernisierung der Berufsbildung in den Ländern der Östlichen Partnerschaft:

Modernisierung von Qualifikationen und Qualifikationssystemen: Alle Länder haben mit der Konzeption und Umsetzung nationaler Qualifikationsrahmen für eine Verbesserung der



Transparenz, des Vertrauens und der Relevanz ihrer Qualifikationen begonnen. Der Schwerpunkt liegt auf Methoden für die Umsetzung sowie der institutionellen Infrastruktur.

- Einbeziehung des privaten Sektors in die Berufsbildung: Die politischen Entscheidungsträger bemühen sich um ein stärkeres Engagement des privaten Sektors bei der Konzipierung und Umsetzung der beruflichen Bildung. In den meisten Ländern werden sektorbezogene Kompetenzräte eingerichtet, um die beruflichen Anforderungen und die Qualifikationsanforderungen abzustimmen. Dabei werden eine verbesserte Kooperation von Bildungseinrichtungen und Wirtschaft sowie ein Ausbau des Lernens am Arbeitsplatz angestrebt.
- Abstimmung und Antizipation von Kompetenzen: Die Länder haben bisher Informationen über den Kompetenzbedarf auf dem Arbeitsmarkt auf eher unsystematische Weise zusammengestellt und beabsichtigen nun, einen koordinierten Ansatz für Arbeitsmarktinformationen einzuführen. Es ist ein zunehmendes Interesse an der Antizipation von Kompetenzen festzustellen, um Berufsbildungsgänge, einschließlich Weiterbildung, an die Arbeitsmarktanforderungen und die Nachfrage der Studierenden anzupassen. Der Aufbau engerer Beziehungen zwischen der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung bleibt weiterhin ein Ziel.
- Attraktivität der Berufsbildung: In mehreren Ländern entwickelt sich die Beteiligung an der Berufsbildung rückläufig. Um die Berufsbildung zu einer wirklichen Option für Studierende zu machen, betonen die Länder die Notwendigkeit, die Qualität zu steigern sowie die Qualitätssicherungsmechanismen, die Transparenz und die Durchlässigkeit ihrer Systeme zu verbessern. Die meisten Länder bauen auf sektoraler oder regionaler Ebene Kompetenzzentren für die Berufsbildung auf.

Russland¹⁰

Die Annexion der Krim durch Russland hat zu einer Aussetzung der meisten Kooperationsprogramme zwischen der EU und Russland sowie zu Sanktionen geführt. Für die Kooperation der ETF mit Russland sind die Beziehungen der EU mit dem Land maßgeblich.

Südliche und östliche Mittelmeerländer

Obwohl sich die Situation in den einzelnen Ländern unterscheidet, ist die Region insgesamt nach wie vor sehr instabil, insbesondere in politischer und sicherheitspolitischer Hinsicht. Instabilität und politische Turbulenzen trugen zu einem Rückgang der Wirtschaftstätigkeit bei. Schwache Volkswirtschaften hinken bei der Schaffung von Arbeitsplätzen hinterher und es besteht ein großer informeller Sektor mit gering qualifizierten Arbeitskräften und geringer Produktivität. Die Region ist von dauerhaft sehr niedrigen Erwerbsquoten gekennzeichnet (durchschnittlich ist weniger als die Hälfte der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter erwerbstätig), was hauptsächlich auf die niedrige Beteiligung der Frauen am Arbeitsmarkt zurückzuführen ist. Die Jugendarbeitslosigkeit gibt Anlass zu großer Sorge, mit Höchstwerten von über 25 % bei einer demografischen Situation, in der 60 % der Bevölkerung im Alter unter 30 Jahre sind. Zwar hat die Region (mit wenigen Ausnahmen) große Fortschritte bei der allgemeinen Bildungsbeteiligung zu verzeichnen, doch ist die Abbrecherquote, insbesondere nach Abschluss des Sekundarbereichs I, sehr beunruhigend. Der Anteil der NEET wird auf 32 % der Bevölkerung im Alter zwischen 15 und 29 Jahren geschätzt.



¹⁰ Die Unterstützung der ETF für Russland erfolgt im Kontext der Kooperation zw ischen der EU und Russland und insbesondere der Verordnung (EU) Nr. 833/2014 des Rates und späterer Rechtsakte.

Alle Länder in der Region haben der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit Priorität eingeräumt. Die Länder haben bei der Erarbeitung von Beschäftigungsstrategien Fortschritte erzielt, obwohl Dringlichkeitsmaßnahmen stärker im Mittelpunkt gestanden haben als nachhaltige politische Strategien zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Angesichts der dringenden Notwendigkeit, die Beschäftigung zu steigern, sind Berufsbildung und Beschäftigungsfähigkeit in den letzten Jahren auf der politischen Agenda weiter nach oben gerückt. Die Länder haben erhebliche Anstrengungen unternommen, um Rechtsvorschriften, Strategien und Aktionspläne für Reformen der Berufsbildung zu erarbeiten. Allerdings erfolgt die Umsetzung nach wie vor sehr langsam, wobei viele Länder von Schwierigkeiten in Bezug auf Teilhabe, Koordinierung und Führung der Reformen berichten.

Gestützt auf ihre laufenden Arbeiten und die neuen Ergebnisse des Turin-Prozesses 2016 hat die ETF für die Entwicklung des Humankapitals in den Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums die folgenden Schwerpunkte ermittelt:

- Ganzheitliche faktengestützte und integrierte politische Strategien: 2016 wird zum ersten Mal in dieser Region der Turin-Prozess auf territorialer Ebene in drei Regionen Tunesiens (Gabes, Medenine und Sfax) zur Unterstützung der politischen Entwicklung auf lokaler Ebene angewandt.
- Mehrebenensystem in der Berufsbildung: Das GEMM-Projekt der EU hat zur Stärkung des Mehrebenensystems und zur engeren Einbeziehung der Sozialpartner und zum sozialen Dialog beigetragen, vor allem auf lokaler Ebene, und es hat den Ländern deutlich gemacht, dass ein Übergang von angebotsgesteuerten zu nachfragegesteuerten Systemen der Berufsbildung einen partizipatorischen Ansatz bei der Kompetenzentwicklung erfordert. Zu den Prioritäten gehört weitere Unterstützung sowohl für eine engere Koordinierung zwischen den Hauptpartnern als auch bei der Übertragung von Verantwortung auf die regionale Ebene. Ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Bildung und Wirtschaft gehört ebenfalls zu den wichtigen Bereichen der Arbeit der ETF in den Ländern. Der Schwerpunkt der ETF wird insbesondere auf Ägypten, Jordanien, Marokko und Tunesien liegen.
- Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit der Jugend: Aufbauend auf ihren methodischen Tools, Lernprogrammen und den während des GEMM-Projekts der EU gewonnenen Erfahrungen bietet die ETF Orientierung und Unterstützung zur Antizipation und Abstimmung von Kompetenzen sowohl auf lokaler als auch auf nationaler Ebene, und zwar mit einem gezielten Programm für den Kapazitätsaufbau bei politischen Entscheidungsträgern und Akteuren auf lokaler Ebene. Im Rahmen der Erklärungen zu Mobilitätspartnerschaften und über ein spezielles Projekt für Migranten und Flüchtlinge (MISMES) unterstützt die ETF ausgewählte Länder im südlichen und östlichen Mittelmeerraum.
- Modernisierung von Qualifikationen und Qualifikationssystemen: Nationale Qualifikationsrahmen stehen bei den meisten Ländern in der Region auf der Agenda, allerdings sind in der Regel nur wenige Fortschritte festzustellen. Zu den Prioritäten gehören die Verabschiedung der notwendigen Rechtsvorschriften, die Vereinbarung von Konzepten, die Festlegung technischer Elemente wie Deskriptoren für die Stufen, die Einrichtung der erforderlichen institutionellen Strukturen und die entsprechenden Qualitätssicherungssysteme, die derzeit entweder überhaupt nicht oder nur teilweise vorhanden sind.
- Förderung von unternehmerischem Lernen und unternehmerischen Fähigkeiten für kleine und mittlere Unternehmen (KMU): Die Schaffung von Arbeitsplätzen im privaten Sektor hat sich in all den Ländern zu einer Priorität entwickelt, die damit begonnen haben, eine breite Palette an Regelungen zur Förderung der Finanzierung, der beruflichen Bildung oder zur Förderung von KMU einzuführen. Es muss bestimmten Gruppen, wie Jugendlichen und Frauen und KMU mit



einem Potenzial für die Schaffung von Arbeitsplätzen, größere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Zentralasien

Die Region Zentralasien ist durch ihre Vielfalt an ressourcenreichen und ressourcenarmen Volkswirtschaften geprägt. Die Volkswirtschaften der Länder stehen aufgrund des relativ sinkenden Beitrags der Landwirtschaft zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) (mit Ausnahme Tadschikistans) und eines wachsenden Dienstleistungssektors (Tourismus, Einzelhandel, Unternehmensdienstleistungen sowie Verkehr und Handel) vor einer strukturellen Anpassung. Ein Anstieg der Zahl kleiner Unternehmen ist als ausgeprägter Trend in der gesamten Region auszumachen. Zu den größten Herausforderungen gehört jedoch das Wachstum der Beschäftigung insgesamt. Vor allem für Kirgisistan und Tadschikistan stellt die geringe Schaffung von Arbeitsplätzen ein Problem dar. Insgesamt kämpfen die zentralasiatischen Länder mit einem starken demografischen Druck und einem wachsenden Bevölkerungsanteil junger Menschen. Ein deutlicher Trend ist die Arbeitsmigration. Die wirtschaftlichen Probleme in Russland und Kasachstan haben zahlreiche Migranten zur Rückkehr nach Kirgisistan, Tadschikistan und Usbekistan veranlasst.

Trotz unterschiedlicher sozioökonomischer Gegebenheiten haben alle zentralasiatischen Länder in den letzten Jahren der Reform des Bildungs- und Berufsbildungssystems große Bedeutung beigemessen, was auf eine Kombination aus sozioökonomischem Druck und wachsendem politischem Engagement seitens der Interessengruppen zurückzuführen ist. Die Berufsbildung hat sich von einem Sektor, mit dem häufig Probleme des sozialen Schutzes geregelt wurden, zu einem Bereich entwickelt, der das Potenzial aufweist, einen größeren Beitrag zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung zu leisten. In der gesamten Region nimmt die Komplexität des Sektors zu und haben die Länder Kapazitäten zur Entwicklung und Steuerung der Berufsbildung aufgebaut und gefestigt.

Gestützt auf die Feststellungen des Turin-Prozesses 2016 hat die ETF die folgenden prioritären Themen für die Region ermittelt:

- Arbeitsmarktrelevante Berufsbildung: Die Arbeitsmarktanalysen sind schwach, und mit Ausnahme von Kasachstan treiben die Ministerien die Entwicklung von Lehrplänen nach wie vor mit wenig Engagement seitens der Wirtschaft voran. Das Berufsbildungssystem muss an Bedeutung gewinnen, und es ist eine starke Einbindung von Unternehmen und Sozialpartnern in die Entwicklung und Umsetzung der Berufsbildungspolitik sowohl auf nationaler Ebene als auch auf regionaler Ebene bzw. Ebene der Bildungseinrichtungen erforderlich, einschließlich einer Operationalisierung von Sektorräten und der Entwicklung kohärenter politischer Strategien für die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Die Initiativen mehrerer Länder zur Entwicklung nationaler Qualifikationsrahmen unter Beteiligung des privaten Sektors werden sich auf die Relevanz der Berufsbildung auswirken.
- Qualität des Berufsbildungsangebots: Die Länder haben damit begonnen, einen stärker systemisch ausgerichteten Ansatz für die Qualitätssicherung und die Steuerung einzuführen, und es ist eine allmähliche Verbesserung der Fähigkeit der Schulen zur Überwachung der Qualität der Berufsbildung festzustellen. Die Programme müssen an die Anforderungen des Arbeitsmarktes angepasst werden und berufliche Weiterbildung für Lehrkräfte und Ausbilder in der Berufsbildung umfassen, um die Umsetzung neuer Konzepte entsprechend den Zielen der Reformen der Berufsbildung sicherzustellen.



1.2 EU-Politik

In diesem Abschnitt wird dargelegt, wie die interne und externe Politik sowie die Instrumente der EU die Prioritäten und Tätigkeiten der ETF im Zeitraum 2017-2020 beeinflussen.

Entsprechend ihrem Mandat ist die Europäische Stiftung für Berufsbildung (ETF) eine spezialisierte Agentur der Europäischen Union (EU) mit dem Auftrag, im Kontext der EU-Außenpolitik zur Verbesserung der Humankapitalentwicklung beizutragen. Innerhalb dieser Aufgabenstellung und im Einklang mit den politischen Leitlinien von Kommissionspräsident Juncker leistet die ETF einen Beitrag zur Rolle der EU als globaler Akteur.

Die ETF ist gut positioniert, um ihre Partnerländer bei der Entwicklung ihres Humankapitals zu unterstützen. Dies erfolgt mit Hilfe von politischen Strategien und Instrumenten der EU, die für die Anforderungen und Komplexität der Länder geeignet sind.

Die ETF stützt sich in ihrer Unterstützung der Partnerländer aktiv auf die EU-Politik im Bereich der Humankapitalentwicklung. Sie verbreitet die innenpolitischen Konzepte, Werkzeuge und Instrumente der EU und passt diese an, damit sie den verschiedenen Gegebenheiten in den Partnerländern nach den von der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen festgelegten geografischen Prioritäten entsprechen. So setzt die ETF aktiv insbesondere Strategien der EU für die Entwicklung von Humankapital in Bereichen ein, die für die Entwicklung der Partnerländer von zentraler Bedeutung sind; dazu gehören. wie weiter unten ausgeführt, eine wirksame Politikgestaltung in der Berufsbildung für wirtschaftliche Entwicklung und sozialen Zusammenhalt, die Modernisierung der Berufsbildung mit Blick auf Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit sowie Berufsbildung als Instrument für einen wirksamen Übergang ins Berufsleben.

Wirksame Politikgestaltung in der Berufsbildung für wirtschaftliche Entwicklung und sozialen Zusammenhalt

Der entscheidende Rahmen der EU-Politik in der allgemeinen und beruflichen Bildung ist in der Strategie "Allgemeine und berufliche Bildung 2020" (ET 2020) vorgegeben, die sich mit Herausforderungen wie Qualifikationsdefiziten der Arbeitskräfte und globalem Wettbewerb befasst und in der die politischen Prioritäten festgelegt sind¹¹. Da die Partnerländer weitgehend ähnliche Herausforderungen zu bewältigen haben, bietet die ET 2020 (und ihre Überarbeitung) eine wertvolle Orientierung für die Arbeit der ETF, auch wenn die Prioritäten und Lösungen an die nationalen oder lokalen Gegebenheiten angepasst werden müssen.

Was die Berufsbildung betrifft, hat die neue Reihe von mittelfristigen Zielen, wie sie in den Schlussfolgerungen von Riga vom 22. Juni 2015 definiert sind, den Blick für Berufsbildungsreformen mit 2020 als zeitlichem Horizont geschärft. Die neue Reihe von mittelfristigen Zielen wird Einfluss auf die Arbeit und die Prioritäten der ETF in den Kandidatenländern und darüber hinaus nehmen und Lehren aus dem Follow-up der 22 kurzfristigen Ziele aus dem Brügge-Kommuniqué ziehen. Die ETF wird die Kandidatenländer bei der Umsetzung dieser mittelfristigen Ziele und der Überwachung von Fortschritten zum Erreichen der im Kopenhagen-Prozess festgelegten Ziele unterstützen. Ferner wird die ETF weiterhin den Kapazitätsaufbau in den einschlägigen Ministerien unterstützen, damit Ergebnisse sich stärker auf die Umsetzung und Überwachung der mittelfristigen Ziele auswirken.



¹¹ Verwirklichung von lebenslangem Lernen und Mobilität; Verbesserung der Qualität und Effizienz der allgemeinen und beruflichen Bildung; Förderung der Gerechtigkeit, des sozialen Zusammenhalts und des aktiven Bürgersinns; Förderung von Innovation und Kreativität – einschließlich unternehmerischen Denkens – auf allen Ebenen der allgemeinen und beruflichen Bildung.

Im gemeinsamen Bericht zur allgemeinen und beruflichen Bildung (ET 2020) wurden zudem die Prioritäten der europäischen Agenda für die Erwachsenenbildung erneuert, da diese als Basis für Weiterqualifizierung und Umschulung betrachtet wird. Angesichts der jüngsten Trends bei Erwachsenen mit geringen Grundfertigkeiten und einer hohen Arbeitslosigkeit ist es notwendig, die europäische Agenda für die Erwachsenenbildung nachdrücklicher umzusetzen. Zu den Prioritäten zählen eine wirksamere Governance, eine erhebliche Vergrößerung des Angebots und Steigerung der Inanspruchnahme, ein flexibleres Angebot, ein breiterer Zugang, intensivere Überwachung und bessere Qualitätssicherung.

Die offene Koordinierungsmethode bietet ein methodisches Konzept und eine Inspirationsquelle für von der ETF gefördertes gegenseitiges Lernen und den Austausch bewährter Verfahren. In den Schlussfolgerungen von Riga¹² wird zudem darauf hingewiesen, dass die Fortschritte im Bereich der Berufsbildung vom Europäischen Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) und der ETF überwacht und analysiert werden. Dazu wird ein vereinfachter Überwachungsrahmen mit neu entwickelten Indikatoren und verfügbaren speziellen statistischen Daten zur Berufsbildung, die an die neuen mittelfristigen Ziele angepasst werden, genutzt. Beide Agenturen werden sich gemeinsam für deutlichere Verknüpfungen zwischen den Schlussfolgerungen von Riga und der neuen europäischen Kompetenzagenda einsetzen.

In der Strategie Europa 2020 und anderen Grundsatzdokumenten der EU wird ein Rahmen von Indikatoren und Benchmarks im Bereich Beschäftigung sowie allgemeine und berufliche Bildung geschaffen, den die ETF zur Überwachung der Reformprozesse der Partnerländer im Rahmen des Turin-Prozesses zugrunde legt.

Modernisierung der Berufsbildung mit Blick auf Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit

Die für die berufliche Aus- und Weiterbildung zuständigen Minister der EU-Mitgliedstaaten, der Kandidatenländer und des Europäischen Wirtschaftsraums vereinbarten bei ihrer Tagung in Riga im Juni 2015 die Förderung von Investitionen in das Lernen am Arbeitsplatz durch die Einbindung von Sozialpartnern, Unternehmen, Handelskammern und Berufsbildungseinrichtungen sowie die Förderung von Innovation und Unternehmergeist, die Weiterentwicklung von Qualitätssicherungsmechanismen in der Berufsbildung, eine Verbesserung des Zugangs zur Berufsbildung und zum Erwerb von Qualifikationen für alle durch flexiblere und durchlässigere Systeme, die weitere Stärkung von Schlüsselkompetenzen wie Sprachkenntnisse oder Kompetenzen im digitalen Bereich in den Lehrplänen für die Berufsbildung sowie die Einführung systematischer Konzepte und Möglichkeiten für die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften, Ausbildern und Betreuern in der Berufsbildung sowohl in schulischen als auch in betrieblichen Umfeldern.

Im Rahmen der Strategie "Allgemeine und berufliche Bildung 2020" (ET 2020) wurden Instrumente und Werkzeuge zusammen mit Konzepten entwickelt, um wirksame Partnerschaften zu fördern, die auch für die ETF-Partnerländer als potenzielle Referenzsysteme von Bedeutung sind. Als Beispiele sind die Empfehlung des Rates zur Validierung des nichtformalen und informellen Lernens (2012) und der Europäische Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der Berufsbildung (EQAVET) zu nennen¹³.

Gemäß der im Juni 2016 vorgestellten neuen europäischen Kompetenzagenda ebnet die Berufsbildung den Weg für Exzellenz durch Steigerung ihrer Attraktivität, Überarbeitung von



¹² http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/2015-riga-conclusions_en.pdf

¹³ http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=URISERV %3Ac11108

Qualitätsstandards und straffere Governance für die Zusammenarbeit in der Berufsbildung. Die Agenda fordert EU-Länder und Interessenträger auf, die Qualität und Relevanz des Kompetenzerwerbs zu verbessern, Kompetenzen einschließlich digitaler Kompetenzen besser darzustellen und vergleichbarer zu machen, und die Erfassung von Daten über Kompetenzen und Informationen als Entscheidungsgrundlage bei der Berufswahl zu verbessern. Sie leitet eine Reihe von Maßnahmen ein, mit denen sichergestellt werden soll, dass den Menschen in der Europäischen Union die richtige Ausbildung, die richtigen Kompetenzen und die richtige Unterstützung zur Verfügung stehen. Die Agenda wird sich auf die Arbeit der ETF mit den Partnerländern auswirken. Die Arbeit der ETF im Rahmen verschiedener strategischer Projekte wird so gestaltet, dass eine Komplementarität mit der neuen Kompetenzagenda gewährleistet ist. Innerhalb der Grenzen der neuen Kompetenzagenda wird die ETF in allen Partnerländern und hier vor allem in Kandidatenländern die Initiative der europäischen Woche der beruflichen Kompetenzen (VET Skills Week) unterstützen und fördern.

Hinsichtlich Qualifikationen hatte die Empfehlung zum EQR (2008) weitreichende und schnelle Auswirkungen auf die politischen Strategien und Instrumente der Partnerländer der ETF, von denen die meisten nationale Qualifikationsrahmen mit Hilfe des EQR als technisches Modell entwickeln oder bereits umsetzen. Darüber hinaus hat sich der EQR zu einer Referenz entwickelt, an der die Partnerländer ihre Qualifikationssysteme oder -rahmen ausrichten. Die fünf Kandidatenländer sind bereits Teil des formalen EQR-Prozesses. 2017 wird die ETF die Länder auch im Rahmen der weiteren Überarbeitung der EQR-Empfehlung weiterhin zu Reformen von auf dem nationalen Qualifikationsrahmen beruhenden Qualifikationen beraten. Das Kompetenzagenda-Paket setzt sich für eine Abstimmung des EQR mit Drittländern und hier vor allem mit Erweiterungs- und Nachbarschaftsländern ein und unterstreicht sein Potenzial, mit Hilfe des Kompetenz-Toolkits legale Migration zu begleiten.

Ferner betont das Kompetenzagenda-Paket der EU die Rolle der Erfassung von Daten über Kompetenzen und Informationen als Entscheidungsgrundlage bei der Berufswahl und als Grundlage für wirksamere Kompetenzstrategien in Schlüsselsektoren der Wirtschaft. Zur Abstimmung und frühzeitigen Erkennung des Kompetenzbedarfs haben die ETF, das Cedefop und die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) umfassende Leitlinien erarbeitet, bei denen es sich um praxisorientierte Instrumente für politische Entscheidungsträger und Sachverständige aus Drittländern handelt und in denen das aktuelle Wissen und die Sachkenntnis aus den einschlägigen Erfahrungen und Initiativen der EU Anwendung finden, unter anderem aus dem Archiv des EU-Kompetenzpanoramas.

Das Lernen am Arbeitsplatz gilt auf EU-Ebene als grundlegender Aspekt der Berufsbildung, sei es nun unmittelbar verknüpft mit der Aufgabe der Berufsbildung, Lernenden beim Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu helfen, die für das Arbeitsleben von zentraler Bedeutung sind, mit den Orientierungen für das Lernen am Arbeitsplatz, dem Qualitätsrahmen für Praktika und dem Leitfaden für die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Systeme von Lehren und Praktika in der EU.

Die europäische Beschäftigungsstrategie bietet einen Rahmen ("offene Koordinierungsmethode"), in dem EU-Länder Informationen austauschen sowie ihre Beschäftigungspolitik diskutieren und koordinieren können. Sie ist Teil der Wachstumsstrategie Europa 2020 und wird im Zuge des Europäischen Semesters umgesetzt. Die Umsetzung der europäischen Beschäftigungsstrategie erfolgt in den folgenden vier Schritten: beschäftigungspolitische Leitlinien, gemeinsame Beschäftigungsberichte, nationale Reformprogramme und länderspezifische Empfehlungen. Die von der Kommission vorgeschlagenen und vom Rat angenommenen beschäftigungspolitischen Leitlinien stellen gemeinsame Prioritäten und Ziele für die nationale Beschäftigungspolitik dar. Im März 2015 nahm die Kommission einen Vorschlag für ein Paket von integrierten politischen Leitlinien an. Insgesamt stellt die EU-Beschäftigungsstrategie eine zentrale Referenz für die politischen Ziele und die Organisation einer wirksamen Politikgestaltung in den Partnerländern dar.



Die Instrumente und Indikatoren der ETF zur Unterstützung der Politik im Bereich unternehmerisches Denken und unternehmerische Fähigkeiten stützen sich insbesondere auf die Grundsätze im Bereich Humankapital des "Small Business Act" (SBA) für Europa, die Mitteilung "Neue Denkansätze für die Bildung" und ihren Schwerpunkt auf unternehmerische Schlüsselkompetenzen sowie die allgemeineren Impulse für unternehmerische Fähigkeiten der Strategie "Allgemeine und berufliche Bildung 2020" (ET 2020). Das Gewicht, das die neue Kompetenzagenda der Erfassung von Daten über Kompetenzen beimisst, verstärkt die im SBA verankerte Verpflichtung, bei KMU Kompetenzdaten zu sammeln und die Kooperation von Wirtschaft und Bildung zu fördern.

In der Mitteilung der Kommission zu einem Gesamtansatz für Migration und Mobilität (GAMM) und den diesbezüglichen Schlussfolgerungen des Rates wird auf die Bedeutung der Kompetenzdimension der Migration hingewiesen, die auch ein Tätigkeitsbereich der ETF ist. In der Europäischen Agenda zur Migration (2015) wird erwähnt, dass Migration für die EU sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung darstellt. Die mittel- bis langfristigen Prioritäten umfassen die Erarbeitung struktureller Maßnahmen, deren Perspektive über Krisen und Notlagen hinausgeht und die die EU-Mitgliedstaaten dabei unterstützen, alle Aspekte der Migration besser zu steuern.

Übergang ins Berufsleben

Das EU-Jugendbeschäftigungspaket (2012), das die Jugendgarantie (2013), den Qualitätsrahmen für Praktika und die Europäische Ausbildungsallianz umfasst, ist eine zentrale Referenz für die Arbeit der ETF, insbesondere angesichts der hohen Jugendarbeitslosigkeit, von der die Partnerländer gekennzeichnet sind. Darüber hinaus berücksichtigt die ETF die Beschäftigungsinitiative für junge Menschen (2013) sowie die Mitteilung: "Gemeinsam für die Jugend Europas – Ein Appell zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit" (2013).

Angesichts der unsicheren Arbeitsmärkte und schwachen institutionellen Rahmenbedingungen dient die Jugendgarantie (2013) zunehmend als Inspiration für die ETF-Partnerländer. Die Jugendgarantie ist ein neues Konzept zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. Ihr Ziel ist, dass alle jungen Menschen unter 25 Jahren – ob beim Arbeitsamt gemeldet oder nicht – innerhalb von vier Monaten nach Abschluss ihrer Ausbildung oder nachdem sie arbeitslos geworden sind, ein konkretes und qualitativ hochwertiges Angebot erhalten. Das qualitativ hochwertige Angebot sollte eine Arbeitsstelle, ein Ausbildungsplatz, ein Praktikum oder eine Fortbildung sein, die auf die persönliche Situation und die Bedürfnisse der Person abgestimmt sind.

Für die Entwicklung und Umsetzung einer Jugendgarantieregelung ist eine enge Zusammenarbeit zwischen allen wichtigen Interessengruppen notwendig: Behörden, Arbeitsverwaltungen, Berufsberatungsdienste, Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen, Unterstützungsdienste für junge Menschen, Unternehmen, Arbeitgeber, Gewerkschaften usw. Frühzeitige Interventionen und Aktivierungsmaßnahmen sind entscheidend, und in vielen Fällen sind Reformen wie z. B. eine Verbesserung der Berufsbildungssysteme erforderlich.

Ebenso haben Langzeitarbeitslosigkeit, wirtschaftliche Umstrukturierungen und soziale Risikofaktoren einen starken Einfluss auf die erwachsene Bevölkerung in den ETF-Partnerländern. Zeitnahe und nachfrageorientierte Umschulungen und Weiterqualifizierungen von Arbeitssuchenden, gering qualifizierten Menschen und anderen gefährdeten gesellschaftlichen Gruppen in Kombination mit einer soliden Unterstützung zur Aktivierung sind die von der EU empfohlenen Prioritäten (z. B. beschäftigungspolitische Leitlinien und Initiative der Kommission zur Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit), an denen sich die ETF bei der Beratung und Unterstützung der Partnerländer orientiert.



EU-Außenbeziehungen

Neben internen Strategien ist die Humankapitalentwicklung ein wichtiger Faktor für das Erreichen der gemeinsamen politischen Ziele der Politik der EU im Bereich Außenbeziehungen, wie wirtschaftliche Entwicklung und Wohlstand durch Beschäftigung, sozialer Zusammenhalt und Stabilität, starke und demokratische Staatsführung, Rechtsstaatlichkeit sowie verstärkter Handel.

Die ETF unterstützt die EU-Zusammenarbeit entsprechend den speziellen für jede Region festgelegten politischen Strategien und Instrumenten und entsprechend den geografischen Prioritäten und Kooperationsabkommen, die die EU mit den einzelnen Partnerländern festgelegt bzw. abgeschlossen hat. Die EU-Zusammenarbeit legt auch die wichtigsten Grundsätze fest, die für die Arbeit der ETF maßgeblich sind, wie Differenzierung, Fokus, Teilhabe sowie umfassende partizipatorische Konzepte unter Einbeziehung von Sozialpartnern und Zivilgesellschaft.

In diesem Zusammenhang bietet die ETF auf Ersuchen direkte Unterstützung für die EU-Zusammenarbeit in Bereichen wie Programmplanung der Unterstützung, Durchführung von Projekten, Überwachung und Evaluierung, fachliche Beiträge zum bilateralen politischen Dialog und Überprüfung der politischen Fortschritte.

Erweiterungsstrategie

Die am 10. November 2015 veröffentlichte Mitteilung zur Erweiterungsstrategie der EU und zu den wichtigsten Herausforderungen für den Zeitraum 2014-2015 bestätigt einen auf drei Prioritäten beruhenden Ansatz: Förderung von Grundrechten und -freiheiten, Reform der öffentlichen Verwaltung und wirtschaftliche Governance, der Bereich, der für die Arbeit der ETF am relevantesten ist.

Wirtschaftliche Governance ist entscheidend, um den Bedenken der Bürger in einem unverändert schwierigen wirtschaftlichen Umfeld mit hoher Arbeitslosigkeit und geringen Investitionen Rechnung zu tragen. Aufbauend auf den Erfahrungen, die die EU-Mitgliedstaaten im Zuge des Europäischen Semesters gewonnen haben, bietet der Prozess der Wirtschaftsreformprogramme den Rahmen für eine Verbesserung der wirtschaftspolitischen Steuerung in den Erweiterungsländern. In der Erweiterungsstrategie wird auf die Bedeutung der regionalen Zusammenarbeit und auf Fortschritte im Rahmen des Berlin-Prozesses verwiesen, in dem Jugend und Bildung hohe Priorität genießen, sowie auf die Strategie für intelligente Spezialisierung, die zur Förderung weiterer Investitionen in Forschung und berufliche Bildung beitragen kann. Die ETF wird Beiträge zur Analyse und Beurteilung durch die Kommission der Wirtschaftsreformprogramme und der Programme für Beschäftigung und soziale Reformen in den Erweiterungsländern leisten und sich in ihrer länderspezifischen und thematischen Arbeit an die im Rahmen dieser Prozesse formulierten politischen Leitlinien anlehnen. Die ETF wird sich über die Unterausschüsse auch am bilateralen Dialog zwischen den Ländern und der Kommission beteiligen. Sie wird Sachverstand in die Plattform der Länder des westlichen Balkans für allgemeine und berufliche Bildung und in die Plattform für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten einbringen. Mit dem Ziel einer Maximierung der Investitionen in die Entwicklung des Humankapitals in der Region wird die ETF weiterhin in für sie relevanten Bereichen mit regionalen Stellen wie RCC, ERI SEE und SEECEL zusammenarbeiten.

Nachbarschaftspolitik

Im Zuge der überarbeiteten Nachbarschaftspolitik wird die Stabilität an den Außengrenzen der EU gestärkt und den Nachbarländern geholfen, eine tiefe Demokratie und Partnerschaften mit der Gesellschaft aufzubauen und zu stützen sowie eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung zu erreichen, um sich zu stabilen und prosperierenden Nachbarländern zu entwickeln. Die Politik hat zu einer engen Zusammenarbeit zwischen der EU und in Frage kommenden Ländern geführt, insbesondere mit den Ländern, die ein Assoziierungsabkommen unterzeichnet haben oder in



den Genuss einer vertieften Zusammenarbeit kommen (Jordanien, Marokko, Tunesien, Georgien, Republik Moldau und Ukraine).

Die Europäische Kommission nahm eine Überprüfung der Nachbarschaftspolitik vor und stellte diese in einer Mitteilung am 18. November 2015 vor. Bei der Überprüfung wurden die Stabilisierung und Widerstandsfähigkeit der in Frage kommenden Partnerländer noch stärker in den Fokus gerückt und erhielten Kernprioritäten größeres Gewicht, darunter die für die Arbeit der ETF relevanten; dazu gehören Governance der Reform, Diversifizierung der Wirtschaft einschließlich Integration in Handelsabkommen, Verbesserung des Geschäftsklimas einschließlich Unternehmergeist, Kontakte zur Zivilgesellschaft, bessere Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere auf lokaler Ebene sowie Migration. Sowohl in der Südlichen als auch in der Östlichen Partnerschaft gilt mit neuen regionalen Programmen und einem Jugendbeschäftigungsgremium im Osten nunmehr noch größeres Augenmerk der Jugendbeschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit.

Der Beitrag der ETF zur Nachbarschaft konzentriert sich auf die Humankapitalentwicklung für eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung und eine gute Governance. Die ETF unterstützt die Programmplanung der Europäischen Kommission, eine regelmäßige Überwachung der Fortschritte durch Instrumente wie die Berichte zur Beschäftigungsfähigkeit und die SBA-Beurteilungen sowie durch die Teilnahme an bilateralen Unterausschüssen.

In Osteuropa werden im Rahmen der Arbeit der ETF die Plattformen der Östlichen Partnerschaft mit dem Ziel einer integrativen wirtschaftlichen Entwicklung in den Nachbarländern der EU unterstützt, wobei der Schwerpunkt auf Jugendbeschäftigung, Entwicklung der Schlüsselkompetenz Unternehmergeist, KMU-Kompetenzen und Erhebung von Daten zu Kompetenzen liegt. Im Süden konzentriert sich die Unterstützung der ETF auf den Europa-Mittelmeer-Dialog zur Beschäftigung, den Dialog mit den südlichen Mittelmeerländern zur Bildung, die Arbeitsgruppe von EU und Mittelmeerländern zu industrieller Zusammenarbeit und die Einbindung der EU in die Union für den Mittelmeerraum.

Entwicklungspolitik

Bei der EU-Entwicklungspolitik stehen gute Governance sowie Humankapitalentwicklung und wirtschaftliche Entwicklung im Mittelpunkt. Die Aktivitäten der ETF konzentrieren sich auf politische Strategien im Bereich der Humankapitalentwicklung, Governance auf Schulebene oder lokaler Ebene sowie den Beitrag des Humankapitals zu wirtschaftlichem Fortschritt, beispielsweise durch die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen sowie unternehmerischem Denken. Den Rahmen für den Beitrag der ETF in Zentralasien bildet die "Strategie für eine neue Partnerschaft mit Zentralasien" (2007), insbesondere über die EU-Bildungsplattform für Zentralasien. In den Schlussfolgerungen des Rates zur Strategie der EU für Zentralasien (2015) wird betont, dass die wichtigen Ziele und Prioritätsbereiche der Strategie der EU aus dem Jahr 2007 nach wie vor gültig sind. Der Rat betont die grundlegende Bedeutung der Demokratisierung, der Achtung der Menschenrechte und Rechtstaatlichkeit sowie der sozioökonomischen Entwicklung, die alle wesentliche Bestandteile der Strategie sind.

1.3 Internationale politische Entwicklungen

In diesem Abschnitt werden die Änderungen in der internationalen Entwicklungspolitik und in den Initiativen wichtiger multilateraler und bilateraler Akteure erläutert, die voraussichtlich die Arbeit der ETF im Zeitraum 2017-2020 beeinflussen werden.

Die wichtigste internationale politische Initiative, die sich auf die Prioritäten der ETF auswirken wird, ist die im September 2015 verabschiedete Agenda für nachhaltige Entwicklung. Die Agenda bekräftigt



unter anderem die zentrale Rolle von Strategien für wirtschaftliches Wachstum bei der Bekämpfung von Armut, der Bewältigung des Klimawandels und beim Umweltschutz. Sie tritt für einen multidisziplinären Ansatz ein, mit dem eine Reihe sozialpolitischer Bereiche wie Bildung, Gesundheit, sozialer Schutz sowie Schaffung von Arbeitsplätzen und Beschäftigung abgedeckt wird.

Im Nachgang zur Agenda wurden im Januar 2016 die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung veröffentlicht, in denen Ziele festgelegt und Indikatoren für die Messung von Fortschritten bei der Umsetzung der Agenda in die Praxis vorgegeben werden. Bei der Festlegung nationaler Rahmenwerke für das Erreichen der 17 Ziele kommt den Regierungen eine führende Rolle zu, doch messen die Agenda und die Ziele einer ausgeprägten weltweiten Kooperation, der Koordinierung der Zusammenarbeit und der Überwachung von Fortschritten große Bedeutung bei. Nachstehend die Ziele für nachhaltige Entwicklung, die mit dem Auftrag und der Arbeit der ETF am engsten verbunden sind:

- Ziel 4: Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern;
- Ziel 8: Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.

Abgesehen von diesen beiden spezifischen Zielen gilt die Berufsbildung vor dem Hintergrund der Agenda für nachhaltige Entwicklung als politischer Querschnittsbereich, der zu den Gesamtzielen und einer Vielzahl anderer Zielsetzungen beiträgt, die in hohem Maß mit dem erwarteten Beitrag des Humankapitals in der EU-Außenhilfe vereinbar sind.

Die Strategie der ETF wird darin bestehen, sich aktiv in Dialog und Informationsarbeit einzubringen, strategische Bündnisse mit großen internationalen Partnern einzugehen und Länder dabei zu unterstützen, zu gewährleisten, dass ihre Reformen der Berufsbildung einen Beitrag zum internationalen politischen Gesamtrahmen leisten. In diesem Zusammenhang ist die in enger Absprache mit der Kommission erfolgende aktive Mitarbeit der ETF in der agenturübergreifenden Arbeitsgruppe zur beruflichen Bildung auch weiterhin eine wirksame Möglichkeit für die Stärkung der internationalen und Regionalen Zusammenarbeit, für eine Überprüfung weltweiter Trends und Probleme in der Berufsbildung und für eine Positionierung der Berufsbildung in der Agenda für nachhaltige Entwicklung 2030.

Die ETF wird weiterhin aktiv Beiträge zu konzeptionellen und operativen Maßnahmen in den Arbeitsgruppen zur Berufsbildungsindikatoren leisten, wobei der Schwerpunkt auf den Indikatoren für die Ziele der nachhaltigen Entwicklung, der Umweltfreundlichkeit der Berufsbildung sowie der Kompetenzentwicklung und dem Lernen am Arbeitsplatz liegen wird. Ferner wird die ETF eng mit den wichtigsten in der Entwicklung des Humankapitals in Partnerländern aktiven bilateralen Partnern zusammenarbeiten. Sie wird insbesondere Möglichkeiten für den Dialog über länder- und themenspezifische Prioritäten und Methoden suchen, um für Komplementarität bei den Vorgehensweisen zu sorgen und gegebenenfalls gemeinsame Aktionen anzustoßen, um die kollektive Wirkung in Partnerländern zu verstärken und zu maximieren.

1.4 Externe Evaluierung

Beeinflusst wurde der Kontext des SPD durch die ersten Ergebnisse der 2016 vorgenommenen externen Evaluierung. Daher sah sich die ETF veranlasst, ihre in Anhang II dargestellte Interventionslogik mit einer schlüssigen Herunterbrechung von Zielen, Ergebnissen, Maßnahmen/Ergebnissen im Einklang mit dem Auftrag der ETF und den Prioritäten der EU-Innen- und Außenpolitik zu überprüfen. Auf diese Weise sollen mittelfristig Wirkungen in Form allmählicher



Verbesserungen von Systemleistung, Politikgestaltung und Governance erzielt werden und langfristig in den Partnerländern Auswirkungen auf den Beitrag des Systems der Berufsbildung auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung erreicht werden, und zwar durch Verbesserungen bei den für eine Beschäftigung erforderliche Kompetenzen, der Beschäftigungsfähigkeit und der Eingliederung bzw. Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Sowohl die mittel- als auch die langfristigen Auswirkungen werden durch Indikatoren in der Interventionslogik gemessen, womit gewährleistet ist, dass die ETF Wirkung zeitigt und gezeigt wird, dass die Wirkung der ETF auch erfasst werden kann, wenn sie in einem komplexen Umfeld neben anderen Akteuren tätig ist, wodurch die Einflusskette und konkrete Zuordnung einer Wirkung schwierig wird.

Des Weiteren hat sich die externe Evaluierung auf die operativen Tätigkeiten der ETF in den Jahren 2017-2020 ausgewirkt, weil sie den Fokus der ETF stärker auf die Identifizierung von Prioritäten der Partnerländer, auf das Zuschneiden von Maßnahmen auf den Entwicklungsstand im jeweiligen Land und auf einen stärker strukturierten Ansatz der Nachhaltigkeit ihrer Maßnahmen insbesondere durch eine engere Einbindung in Reformanstrengungen der EU und internationaler Akteure richtet.

ABSCHNITT II - MEHRJAHRESPROGRAMMPLANUNG 2017-2020

Die Mehrjahresprogrammplanung der ETF für die Jahre 2017-2020 beruht auf einer Interventionslogik mit einer Abfolge allgemeiner, spezifischer und operativer Ziele. Sie werden angestrebt mit Hilfe jährlicher Arbeitsprogramme, an deren Ende Output, Ergebnisse und Zwischenwirkungen über den Vierjahreszeitraum und langfristige Wirkungen über einen siebenjährigen strategischen Horizont stehen sollen.

Dies ist von grundlegender Bedeutung für die Gestaltung der Maßnahmenlogik der ETF und der Ermittlung einzelner Maßnahmen und Ergebnisse in den einzelnen Partnerländern. Es sei an dieser Stelle unterstrichen, dass die Maßnahmen der ETF in den einzelnen Ländern das Ergebnis einer strukturierten, faktengestützten politischen Analyse und Bedarfsermittlung sind, in die die Partnerländer, hauptsächlich über den Turin-Prozess, aktiv eingebunden sind. Für den SPD-Zeitraum steht für die ETF die Unterstützung der Länder bei der Entwicklung von Kompetenzen, Tools und Instrumenten für die Umsetzung ihrer Berufsbildungspolitik und bei der Entwicklung des Gesamtsystems im Mittelpunkt. Mit diesem Systemansatz führt die ETF kleine Pilotmaßnahmen durch und ermittelte bewährte Vorgehensweisen, die dann in größerem Maßstab durch nationale Maßnahmen, EU-Unterstützung und/oder durch Zusammenarbeit und Komplementarität mit anderen internationalen oder bilateralen Akteuren ausgebaut werden können. In Anbetracht ihrer begrenzten Ressourcen ist es der ETF, mit Ausnahme außergewöhnlicher Umstände wie beim GEMM¹⁴ -Projekt der EU, nicht möglich, diesen Ausbau allein zu bewerkstelligen.

Dieser Ansatz steht im Einklang mit folgenden Maßnahmengrundsätzen, die für die derzeitige MTP 2014-2017 festgelegt wurden:

■ Geografische Prioritätensetzung: Die Maßnahmen der ETF spiegeln die Prioritäten und Maßnahmen der EU in den einzelnen Partnerländern unter besonderer Berücksichtigung des



 $^{^{\}rm 14}$ Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum ("Governance for employability in the Mediterranean")

Bereichs Humankapitalentwicklung wider. Diese Prioritäten sind dynamisch und ändern sich aufgrund von Entwicklungen in der EU und auf internationaler Ebene, des Kontexts in Partnerländern und der Beschlüsse des Verwaltungsrats der ETF. Zu Beginn des Programmplanungszeitraums räumt die ETF den Erweiterungsländern, den Ländern der Östlichen Partnerschaft mit Assoziierungsabkommen (Georgien, Republik Moldau und Ukraine) und den EU-Prioritätsländern in der Südlichen Nachbarschaft (Jordanien, Marokko und Tunesien) oberste Priorität ein. Anderen Nachbarländern wird eine mittlere Priorität beigemessen, während für die Länder in Zentralasien eine niedrige Priorität festgelegt wurde und diese stärker bei regionalen als bei bilateralen Aktivitäten berücksichtigt werden. Niedrige Priorität haben ferner Russland und Israel (im Einklang mit den bilateralen Kooperationsabkommen zwischen der EU und diesen Ländern), und in Syrien und Libyen sind derzeit gar keine Maßnahmen vorgesehen. Allerdings wird auch mit den oben genannten negativen Prioritäten die ETF nicht in der Lage sein, die prioritären Partnerländer im Einklang mit ihrem Mandat in vollem Umfang zu unterstützen oder die kritische Masse zu erreichen, die für einen echten Wandel erforderlich ist. Die Festsetzung von Prioritäten und die Verteilung der Aktivitäten der ETF werden schwierige Entscheidungen erfordern, die in regelmäßiger Absprache mit den EU-Organen und dem Verwaltungsrat der ETF getroffen werden.

- Differenzierung: Bei den Maßnahmen der ETF wird je nach den Prioritäten der EU sowie nach dem Kontext der einzelnen Partnerländer differenziert, wie sie in regelmäßigen Politikanalysen wie dem Turin-Prozess ermittelt werden. Bei der Interventionslogik für die einzelnen Partnerländer wird nach der strategischen Bedeutung der Humankapitalentwicklung bei der EU-Unterstützung für das Land, einschließlich der übergeordneten strategischen Bedeutung des Landes für die EU (d. h. bestehende Vertragsbeziehungen), und der Rolle der Humankapitalentwicklung im Rahmen der jeweiligen EU-Entwicklungszusammenarbeit differenziert.
- Fokus: Die ETF konzentriert sich auf eine begrenzte Zahl von Maßnahmen, um die Mobilisierung einer kritischen Masse an Ressourcen innerhalb der Agentur sicherzustellen. Diesbezüglich hat die ETF für ihre Arbeit in allen Partnerländern sieben strategische Projekte ermittelt;
- Teilhabe: Bei den Maßnahmen der ETF werden die Bereitschaft und der Wille der Partnerländer, sich für eine Reform im Bereich Humankapitalentwicklung zu engagieren, berücksichtigt. Dabei wird der Bedeutung der Humankapitalentwicklung in den nationalen Politiken und dem jeweiligen Engagement der Interessengruppen Rechnung getragen, die für die Nachhaltigkeit ebenfalls eine zentrale Rolle spielen.
- Kooperation und Komplementarität: Die Tätigkeiten der ETF sind darauf angelegt, möglichst viele Chancen für Kooperation und Komplementarität durch strategische Bündnisse mit anderen im Bereich der Humankapitalentwicklung in Partnerländern aktiven internationalen oder bilateralen Akteuren zu schaffen, um die Arbeit der ETF auszubauen und ihr somit eine stärkere Gesamtwirkung zu verleihen.
- Erwartete Wirkungen: Die strategischen Projekte der ETF sind wirkungsorientiert. Für jedes Projekt wurden Ziele festgelegt, die über die Laufzeit des Projektes erreicht werden müssen. Die Ergebnisse werden mit Hilfe von Indikatoren gemessen, die die regelmäßigen Verbesserungen in politischen Strategien und Systemen von Partnerländern erfassen. Die erwarteten Ergebnisse und die Indikatoren sind in Abschnitt III beschrieben. Die mittelfristige Wirkung des Programms für nachhaltige Entwicklung (SDP) über vier Jahre wird anhand der Verbesserungen bei der Leistung der Berufsbildungssysteme mit Blick auf Zugang, Attraktivität und Relevanz sowie der Politikfähigkeit und einer verantwortungsvollen Staatsführung bewertet. Gemessen werden: Teilnahme an der Berufsbildung, Lernen am Arbeitsplatz, Personen, die einen Abschluss nach dem NQR erwerben, und schließlich Menschen, die unternehmerische Kompetenzen erwerben.



Die langfristigen Auswirkungen lassen sich hingegen über den siebenjährigen Zeitraum der strategischen Planung der ETF anhand des Beitrags des Berufsbildungssystems zur Entwicklung von für eine Beschäftigung erforderlichen Kompetenzen und zur Vermittlung von Beschäftigung messen. Eine Gesamtdarstellung der Interventionslogik und der entsprechenden mittel- und langfristigen Indikatoren ist in Anhang XII zu finden.

- Mehrwert: Der Mehrwert der ETF gründet auf dem einzigartigen Kompetenzspektrum der Stiftung: unabhängiges und nicht kommerzielles Fachwissen im Bereich der Humankapitalentwicklung, gepaart mit den entsprechenden Verbindungen zu Beschäftigung. Dies beinhaltet auch das Fachwissen für die Anpassung der für die EU und ihre Mitgliedstaaten entwickelten Konzepte für die Humankapitalentwicklung an die Gegebenheiten in den Partnerländern.
- Organisatorische Leistung und Entwicklung: Die ETF hat einen Leistungsmanagementrahmen eingeführt, der eine effiziente und wirksame organisatorische Leistung und einen proaktiven organisatorischen Wandel gewährleisten soll. Dieser Rahmen beruht auf einem Herunterbrechen von Zielen der Organisation zu Zielen von Abteilungen und einzelnen Mitarbeitern und wird durch eine Reihe von im SPD aufgeführten Leistungskennzahlen sowie das Monitoring von Fortschritten durch die ETF und ihre Berichterstattung überwacht (siehe Anhang XI).

Annahmen

Die mehrjährigen Ziele der ETF werden unter der Annahme einer Kontinuität

- Kohärente Prioritäten, Ziele und Maßnahmen während eines einheitlichen Programmplanungszeitraums – Voraussetzung für Veränderung
- Fortgesetztes Engagement und Einsatz für Reformen der Interessengruppen der Partnerländer
- Kontinuität bei den Grundsätzen für Maßnahmen: Differenzierung, Schwerpunkt, faktengestützt, langfristige Wirkung und Mehrwert
- Aufrechterhaltung der finanziellen und personellen Mittel für die ETF im EU-Haushalt.



Allgemeines Ziel 2017-2020

Beitrag zur Humankapitalentwicklung, also der lebenslangen Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen, vor dem Hintergrund der EU-Außenbeziehungen durch bessere Berufsbildungssysteme und eine bessere Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt



Operative Ziele 2017-2020



2.1 Allgemeine Ziele

Die Feststellungen aus dem Turin-Prozess lassen darauf schließen, dass der wichtigste Reformbedarf und die Prioritäten für die Partnerländer über den Zeitraum 2014-2020 der ETF-Strategie trotz der Instabilität in manchen Partnerländern unverändert sind. Somit kann die ETF ihren strategischen Unterstützungsrahmen langfristig aufrechterhalten. Diese Kontinuität bei den Bemühungen ist von grundlegender Bedeutung für eine wesentliche systemweite und tiefe Transformation in den Partnerländern.

Daraus folgt, dass die ETF im Zeitraum 2017-2020 weiterhin Partnerländer bei der Modernisierung ihrer Berufsbildungssysteme für verbesserte Beschäftigungsfähigkeit als Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des sozialen und territorialen Zusammenhalts mit Hilfe der in ihrer Strategie 2014-2020 festgelegten Ziele unterstützen wird. Dazu gehören:

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



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

Zu diesem Zweck hat sich die ETF folgendes allgemeines Ziel für ihre Arbeit in den Jahren 2017-2020 gesteckt: Beitrag zur Entwicklung des Humankapitals vor dem Hintergrund der EU-Außenbeziehungen durch bessere politische Strategien und Systeme für die Berufsbildung einschließlich besserer Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Gestützt auf die Analyse der Fortschritte in den Partnerländern und des politischen Kontexts der EU. Dies wird durch die Bereitstellung gezielter Hilfe für die Partnerländer unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Prioritäten und die Bereitstellung von Fachwissen für die EU zur Unterstützung der Programmplanung und des politischen Dialogs der EU erfolgen.

2.2 Ziele 2017-2020

Entsprechend dem Konzept für die Umsetzung der Maßnahmen werden bei der Arbeit der ETF im Zeitraum 2017-2020 spezifische und operative Ziele kombiniert.

2.2.1 Spezifische Ziele 2017-2020

Aufbauend auf dem allgemeinen Ziel und den Kernthemen für 2014-2017 schlägt die ETF fünf konkrete Ziele für die Unterstützung der Partnerländer bei der Verbesserung der politischen Strategien und Systeme in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in den folgenden Bereichen vor:

Spezifischer Zielbereich 1: Faktengestützte Politikgestaltung und Governance-Systeme

Wie in den Berichten über den Turin-Prozess 2014 belegt, haben die ETF-Partnerländer in den letzten Jahren Anstrengungen für eine Verbesserung ihrer Prozesse der Politikgestaltung unternommen, um die berufliche Aus- und Weiterbildung wirksamer zu gestalten und Kompetenzen zu schaffen, mit denen die wirtschaftliche Entwicklung und der soziale Zusammenhalt unterstützt werden. Das zentrale Anliegen war dabei, die Berufsbildung proaktiver, partizipatorischer und für die Bürger attraktiver zu gestalten.

Die ETF hat die Partnerländer bei diesen Bemühungen im Zuge von zwei Maßnahmenlinien unterstützt. Bei der ersten stand faktengestützte Politikgestaltung und insbesondere die Entwicklung einer Kultur der Politikanalyse im Mittelpunkt, die auf einem tiefen Verständnis der zu bewältigenden Herausforderungen und einer Überwachung der Fortschritte bei der Umsetzung politischer Strategien für Feedback und Anpassung von Politik beruht. Die zweite befasste sich mit Governance auf mehreren Ebenen in der Berufsbildung zur Förderung der aktiven Beteiligung der wichtigen Interessengruppen über die verschiedenen Funktionen des Berufsbildungssystems hinweg, dem Vorhandensein institutioneller Rahmenbedingungen, die klare Rollen und Zuständigkeiten gewährleisten sowie sicherstellen, dass Entscheidungen gemäß dem Subsidiaritätsgrundsatz auf der richtigen Ebene getroffen werden.

Obwohl bei beiden Maßnahmenlinien Fortschritte erzielt wurden, sind weitere Anstrengungen erforderlich und die ETF wird ihre Arbeit mit den Partnerländern fortsetzen, um die bestehenden Defizite je nach dem Entwicklungsstand der einzelnen Länder zu beheben.

Politikanalyse und systemweite Überwachung

Seit 2010 unterstützt die ETF die Partnerländer im Zuge des Turin-Prozesses bei der Durchführung systemweiter Politikanalysen und von Überwachungsprozessen ihrer politischen Strategien für die Berufsbildung. Ziel ist dabei, die Länder bei der Ermittlung von Ergebnissen und Defiziten zu unterstützen sowie Rückmeldungen zur Anpassung der Politik vorzulegen. Drei Zyklen des Turin-Prozesses sind bereits durchgeführt worden (2010-2011, 2012-2013, 2014-2015), und der vierte



Zyklus (2016-2017) läuft gerade. Im Laufe der Jahre haben die ETF-Partnerländer eine Teilhabe an dem Prozess erworben und haben mehr Länder die volle Verantwortung für die Umsetzung des Prozesses und die Erarbeitung von Selbstbewertungsberichten übernommen. Zudem haben viele Länder ihre Datengrundlage und ihre analytischen Fähigkeiten verbessert und die Beteiligung der Interessengruppen am Überwachungsprozess gestärkt.

Im Zeitraum 2017-2020 wird zunächst der vierte Zyklus des Turin-Prozesses abgeschlossen und dann in den Jahren 2019-2020 der fünfte Zyklus ablaufen. Die fünfte Runde wird das spezifische Ziel haben, die Fortschritte der Länder bei der Verbesserung der Reaktion ihrer Berufsbildungssysteme auf die Nachfrage von Wirtschaft und Gesellschaft nach Kompetenzen und bei der Umsetzung zuvor beschlossener Maßnahmen unter Berücksichtigung der Ergebnisse und Empfehlungen vorheriger Zyklen des Turin-Prozesses zu bewerten.

Die Erfahrungen der ETF aus früheren Runden belegen, dass der Turin-Prozess eine Fülle von Informationen und Erfahrungen für das gegenseitige Lernen und den Wissensaustausch unter den ETF-Partnerländern, darunter über den Prozess der Politikanalyse und Entscheidungsfindung, liefert. Die Ergebnisse des Turin-Prozesses werden daher auch weiterhin für länderübergreifende Überwachung und Berichterstattung ausgewertet und für politisches Lernen nicht nur auf nationaler Ebene, sondern auch im regionalen und länderübergreifenden politischen Dialog verwendet werden. Dazu gehören länderübergreifende Analysen, Kapazitätsaufbau durch regionale und internationale Aktionen für politisches Lernen sowohl in Präsenzveranstaltungen als auch online.

Die ETF wird unter Berücksichtigung länderspezifischer Bedürfnisse und Entwicklungen zusätzliche Maßnahmen durchführen, um eine faktengestützte Politikgestaltung zu unterstützen und die Überwachungskapazität in Partnerländern im Sinne einer wirksameren Umsetzung zu stärken. Zu diesen Maßnahmen gehört eine länderspezifische Unterstützung bei der Betreuung politischer Entscheidungsträger und Praktiker bei i) der Erbringung und/oder Analyse gezielter quantitativer und qualitativer Fakten für die Entscheidungsfindung, ii) der Konzeption und dem Aufbau besserer Monitoring- und Evaluierungssysteme und -prozesse und iii) der Durchführung von Ex ante-Folgenabschätzungen vor der Ausarbeitung neuer Strategien.

In Kandidatenländern wird die ETF besonderes Augenmerk auf die Überwachung und Analyse von Fortschritten beim Erreichen der mittelfristigen Ziele von Riga und auf deren Verknüpfung mit der Europäischen Kompetenzagenda richten. Vor diesem Hintergrund wird es für Kandidatenländer je nach Bedarf gezielte Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau geben, mit denen insbesondere die nachhaltige Institutionalisierung nationaler Netze für faktengestützte Politikanalyse und Überwachung des Systems und vor allem der mittelfristigen Ziele angestrebt wird.

Governance der Berufsbildung

Die ETF-Partnerländer erkennen an, dass eine partizipatorische und antizipative Governance zu einer effizienteren und wirksameren Berufsbildung führen kann. Die meisten Partnerländer haben die Funktionalität ihrer institutionellen Regelungen überprüft und Bereiche mit Verbesserungspotenzial ermittelt. Diese institutionellen Überprüfungen wurden zwischen 2013 und 2016 durchgeführt, und zwar über den Turin-Prozess, das von der EU finanzierte Projekt GEMM (Governance für Beschäftigungsfähigkeit im Mittelmeerraum) in der Region südliches und östliches Mittelmeer und das Projekt FRAME in Südosteuropa sowie weitere von der ETF initiierte Maßnahmen.

Bei der Governance der Berufsbildungssysteme und Systemreformen ist in allen Ländern eine Weiterentwicklung festzustellen. Eine erhebliche Zahl von Ländern hat mit einer Verbesserung der Governance der Berufsbildung begonnen, wobei eine Verlagerung zu dezentralen Zuständigkeiten und die Einbindung unterschiedlicher Interessengruppen in die Gestaltung und Umsetzung politischer Strategien zur Berufsbildung festzustellen sind. Die Berufsbildung gilt als ein Bereich mit geteilter



Verantwortung, in dem es sowohl der Koordinierung zwischen Regierungseinrichtungen als auch der Zusammenarbeit mit Sozialpartnern und anderen Organisationen der Zivilgesellschaft bedarf. Insbesondere Albanien, Ägypten, Jordanien, der Kosovo, die Republik Moldau, Marokko, Serbien, Tunesien und die Ukraine befassen sich derzeit mit den übergeordneten institutionellen Regelungen, zwischenstaatlicher Koordinierung, produktiven Partnerschaften mit nicht staatlichen Akteuren und/oder einem Zusammenspiel von nationalen, lokalen und sektoralen Ebenen in der Berufsbildung.

Trotz der positiven Entwicklungen sind für ein gutes Funktionieren einer Governance auf verschiedenen Ebenen mit aktiver Beteiligung und klaren Zuständigkeiten der Akteure weitere Maßnahmen erforderlich. Die Governance der Berufsbildung berührt die Fähigkeit des Systems, politische Ergebnisse zu liefern; daher wird die ETF weiterhin Partnerländer in ihrem Prozess in Richtung einer guten Governance auf verschiedenen Ebenen unterstützen. Im Mittelpunkt werden für die ETF Länder stehen, die sich bereits für Verbesserungen in ihrer Governance der Berufsbildung entschieden haben.

Die ETF wird die Kapazitäten der Sozialpartner weiter ausbauen, um ihre Rolle in nationalen Berufsbildungsräten, sektoralen oder regionalen Räten zu stärken und so die wirksame strukturierte Mitwirkung des privaten Sektors an der Governance der Berufsbildung zu stärken. In Ländern, in denen regionale/lokale Behörden eine Rolle in der Governance der Berufsbildung spielen, wird sich die ETF um deren Kapazität kümmern. Überdies wird die ETF die Partnerländer bei der Wirksamkeit der Governance der Berufsbildung, der zwischenstaatlichen Koordinierung unterstützen und dabei gegebenenfalls dem Rechtsrahmen der Berufsbildung und ihrer Finanzierung besonderes Augenmerk schenken. Die ETF wird den Kapazitätsaufbau der Akteure und die Ermöglichung geeigneter institutioneller Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt stellen.

Im Zeitraum 2017-20 werden sich die operativen Tätigkeiten der ETF an den folgenden Linien ausrichten: i) Governance der Berufsbildung unter Berücksichtigung von Rechtsrahmen, institutionellen Rahmenbedingungen, Finanzierung, Koordinierungs- und Kooperationsmechanismen, ii) horizontale Dimension der Governance unter Einbeziehung der Zusammenarbeit mit staatlichen und nicht staatlichen Akteuren in Bezug auf produktive Partnerschaften mit ihren jeweiligen Funktionen und Zuständigkeiten sowie iii) vertikale Dimension der Governance unter Berücksichtigung der territorialen Ebenen der Systeme der Berufsbildung für eine enge Ausrichtung an den regionalen und lokalen Anforderungen und Spezialisierungen.

Spezifischer Zielbereich 2: Berufsbildungsmaßnahmen und Qualitätssicherung

Dieses Ziel deckt die folgenden politischen Themen ab

Verbesserung der Möglichkeiten für Lernen am Arbeitsplatz

Wie in der EU, wird von den ETF-Partnerländern die Notwendigkeit anerkannt, Unternehmen besser in den Lernprozess im Bereich Berufsbildung einzubinden und die praktische Lernkomponente zu stärken. Eine Förderung der Entwicklung und Umsetzung von Möglichkeiten für Lernen am Arbeitsplatz, einschließlich Ausbildungsplätzen, ist ein entscheidender Faktor, um die Bedeutung des Berufsbildungsangebots und seiner Wirkung auf Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit von Teilnehmern an der Berufsbildung zu stärken. Sie trägt dazu bei, die Berufsbildungssysteme zu diversifizieren und zu modernisieren und das Berufsbildungsangebot attraktiver zu machen. Die Maßnahmen der ETF werden die Partnerländer dabei unterstützen, politische Strategien zur Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz zu erarbeiten und Arbeitgeber in Zusammenarbeit mit Berufsbildungseinrichtungen einzubinden, eine bessere Mischung aus schulischem Lernen und Lernen am Arbeitsplatz in der beruflichen Erstausbildung einzuführen, innovative Konzepte umzusetzen und die Qualität des Lernangebots am Arbeitsplatz zu steigern. Instrumente, die während



der vorhergehenden Mittelfristigen Perspektive entwickelt wurden, werden weiterhin für den Kapazitätsaufbau eingesetzt und an die spezifischen Anforderungen der einzelnen Länder angepasst.

Sicherstellung der beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung

Zahlreiche ETF-Partnerländer sehen sich einer sinkenden Zahl von älter werdenden Lehrkräften und Ausbildern gegenüber. Die Gehälter sind niedrig und die Möglichkeiten für eine berufliche Weiterentwicklung werden nicht genutzt und sind häufig unwirksam. Eine Stärkung der beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung ist eine Voraussetzung für eine Verbesserung von Lernen und Lehre in der Berufsbildung. Dadurch wird die Motivation und das Engagement des Unterrichts- und Ausbildungspersonals gestärkt und ein Beitrag zur Verbesserung der Gesamtqualität des Berufsbildungsangebots geleistet. Um wirksam zu sein, müssen Quantität, Qualität und Reaktionsfähigkeit der beruflichen Weiterbildung ausgewogen sein. Die Maßnahmen der ETF werden die Partnerländer bei der Weiterentwicklung, Umsetzung und Überwachung von politischen Strategien und Verfahren unterstützen, um die berufliche Weiterbildung stärker an die Anforderungen von Schulen, Lehrkräften und Ausbildern anzupassen und das Berufsbildungsangebot zu verbessern. Der politische Dialog und die Vernetzung werden ausgebaut, wobei der Schwerpunkt in Richtung Umsetzung verlagert wird.

Umfassender Ansatz für die Qualitätssicherung

Die Attraktivität der Berufsbildung hängt weitgehend von der Qualität und Qualitätssicherung der Berufsbildung ab. Zahlreiche Partnerländer entwickeln Initiativen im Bereich Qualitätssicherung und erkennen die Rolle von Berufsbildungseinrichtungen in diesem Prozess an, doch erfolgen die meisten Maßnahmen nach wie vor ad hoc. Für eine Verbesserung des Berufsbildungsangebots und der Berufsbildungssysteme ist ein systemischer und systematischer Ansatz für die Qualitätssicherung erforderlich. Die politischen Strategien und Mechanismen für die Qualitätssicherung müssen regelmäßig überprüft und modernisiert werden, damit sie den Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Lernenden entsprechen. Die ETF wird die Partnerländer bei der Entwicklung eines systemischen Ansatzes für die Qualitätssicherung unterstützen. Dabei wird der Schwerpunkt auf einer systematischen Überwachung der Verbesserungen im Bereich Qualitätssicherung liegen, um den Partnerländern Fortschritte bei der Planung und/oder Umsetzung politischer Strategien und Verfahren zu ermöglichen. Das internationale Profil der ETF im Bereich Qualitätssicherung in der Berufsbildung wird gestärkt und das transnationale politische Lernforum für Qualitätssicherung wird erweitert, um eine größere Zahl von Partnerländern einzubeziehen.

Spezifischer Zielbereich 3: Modernisierung von Qualifikationen und Qualifikationssystemen

Die ETF-Partnerländer sind im Allgemeinen mit ihren derzeitigen Qualifikationen nicht zufrieden. Diese sind häufig veraltet, inputbezogen, entsprechen oft nicht den Anforderungen des Arbeitsmarktes und umfassen keine Förderung des lebenslangen Lernens. Moderne Organisationsstrukturen oder - systeme wie spezialisierte Berufsbildungsagenturen bzw. Qualifikationsbehörden wie sektorbezogene Kompetenzräte und Qualitätssicherungssysteme stecken noch in den Kinderschuhen, werden gerade entwickelt oder sind kurzlebige Pilotprojekte.

Die meisten Länder führen Reformen ihrer Systeme mit Hilfe ihres nationalen Qualifikationsrahmens durch. Die ETF wird die Länder beraten, wie sie ihre nationalen Qualifikationsrahmen in den einzelnen Entwicklungsphasen nutzen können (ermittelt mit Hilfe der Indikatoren der ETF zum Stand der Politik). Zwar befinden sich die Länder in einem unterschiedlichen Entwicklungsstand, doch alle Rahmen sollten ähnliche Vorteile mit sich bringen: relevante übertragbare Qualifikationen, die lebenslanges Lernen ermöglichen und von den Arbeitgebern verstanden werden und als vertrauenswürdig gelten. Die nationalen Qualifikationsrahmen sollten zudem die Systeme insofern beeinflussen, als dass diese



stärker ergebnisorientiert ausgerichtet werden, z. B. hinsichtlich des Lehrplans. Über die Maßnahmen wird auf Grundlage der Bewertung des von den Ländern erreichten Entwicklungsstands entschieden. In den südosteuropäischen Ländern, in denen die Qualifikationsrahmen am fortgeschrittensten sind, wird die oberste Priorität darin bestehen, die Rahmen fertigzustellen und sie dem EQR zuzuordnen. Beraten wird die ETF ferner in Fragen der Entwicklung neuer Qualifikationen, der Anpassung von Methoden und der Ausstattung von Rahmen, zu Systemen für die Validierung nichtformalen und informellen Lernens in Verbindung mit dem jeweiligen NQR, und zu einschlägigen Tools wie Handbüchern. In den südlichen und östlichen Mittelmeerländern besteht die Herausforderung darin sicherzustellen, dass die nationalen Qualifikationsrahmen fester in den nationalen Berufsbildungssystemen verankert werden. Dazu wird ein Beitrag zur Entwicklung von Fachwissen in den nationalen Einrichtungen geleistet, das Konzept des nationalen Qualifikationsrahmens vereinbart sowie Beratung zu Rechtsvorschriften und zum Aufbau von Infrastruktur, einschließlich institutioneller Regelungen und Qualitätssicherung, bereitgestellt. In Osteuropa wird die ETF den Ländern Unterstützung und Beratung für die Vereinbarung von Konzepten und Plänen, die Erarbeitung von Rechtsvorschriften, die Annahme von Methoden für die Umsetzung, die Entwicklung einer institutionellen Infrastruktur, einschließlich sektorbezogener Kompetenzräte, und in Fällen, in denen schon große Fortschritte erzielt wurden, für die Vervollständigung des Rahmens mit Qualifikationen bereitstellen.

Spezifischer Zielbereich 4: Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit, einschließlich Kompetenzen und Migration

Dieser Zielbereich deckt folgende Themen ab:

Ermittlung des aktuellen und künftigen Kompetenzbedarfs (insbesondere für KMU)

Die fehlende Abstimmung zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage ist in den meisten Partnerländern zunehmend ein Problem. Sie bedeutet einen erheblichen Verlust an Investitionen in Humankapital und hat zudem negative wirtschaftliche Auswirkungen, da die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen geschwächt wird und insbesondere Hindernisse für das Wachstum von KMU geschaffen werden. Da KMU die Mehrheit der Unternehmen in den Partnerländern stellen, muss über ihre spezifische Kompetenznachfrage mit Blick auf das Angebot der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung nachgedacht und der sich schnell ändernde Bedarf der Arbeitsmärkte frühzeitig erkannt und befriedigt werden. Die meisten Partnerländer entwickeln bereits eine Arbeitsmarktüberwachung und testen Instrumente für die frühzeitige Erkennung. Allerdings müssen nach wie vor umfassendere Konzepte für die Erfassung von Daten über Kompetenzen entwickelt und muss die Zusammenarbeit zwischen den zentralen Interessenträgern verbessert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, diese Maßnahmen in das übergeordnete System für die Entscheidungsfindung über die Kompetenzentwicklung einzubetten und sie regelmäßig und kontinuierlich umzusetzen. Die ETF wird sich weiter für den Kapazitätsaufbau der zuständigen Einrichtungen und Interessengruppen für die Durchführung von Analysen des Kompetenzbedarfs und Prognosen des künftigen Kompetenzbedarfs (Instrumente, Methoden usw.) engagieren, methodische Leitlinien bereitstellen, die Konsolidierung von Kooperationsnetzwerken der Interessenträger fördern, die Entwicklung bewährter Verfahren durch Pilotprojekte zu ausgewählten Maßnahmen auf regionaler bzw. sektoraler Ebene fördern und Peer-Learning und den Wissensaustausch unter den Partnerländern unterstützen. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der Verbindung zwischen Kompetenzentwicklung und Schaffung von Arbeitsplätzen gewidmet, um sichtbare Wirkungen zu erzielen und das nationale Wachstum zu fördern.



Übergang ins Berufsleben

Die letzten Runden des Turin-Prozesses machten deutlich, dass die Partnerländer der ETF vor großen Herausforderungen stehen, wenn es darum geht, für junge Menschen, gering qualifizierte Menschen, Arbeitssuchende und andere gefährdete Gruppen einen reibungslosen Übergang ins Berufsleben sicherzustellen. Um diesem Problem wirksam zu begegnen, genügt es nicht, Informationen über den derzeitigen und künftigen Kompetenzbedarf zu erstellen, zu aktualisieren und zu verbreiten. Die Länder müssen wirksame Mechanismen entwickeln, um Angebot und Nachfrage abzustimmen, einschließlich der kontinuierlichen und zeitnahen Bereitstellung von Informationen für die Einrichtungen der allgemeinen und beruflichen Bildung, Arbeitgeber, Gewerkschaften, junge Menschen und ihre Familien sowie Arbeitssuchende. Erfolgreiche Strategien zur nachhaltigen Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und Nichterwerbstätigkeit umfassen eine Kombination aus wirksamer Berufsberatung und Orientierung, einer effektiven öffentlichen Arbeitsverwaltung, gezielter aktiver Arbeitsmarktpolitik und dem Angebot von Möglichkeiten für lebenslanges Lernen und Chancen für Unternehmertum.

In den meisten Partnerländern sind junge Menschen die Gruppe mit den schlechtesten Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt, die beim Übergang von der Schule ins Berufsleben mit strukturellen Herausforderungen zu kämpfen hat. Gestützt auf die EU-Initiative "Jugendgarantie" wird die ETF die Partnerländer bei der Entwicklung und Umsetzung einer integrierten Strategie zur Unterstützung junger Menschen beim Übergang ins Berufsleben unterstützen. Dies umfasst die folgenden Maßnahmenbereiche: Bekämpfung eines frühzeitigen Schulabbruchs, stärkere Ausrichtung der allgemeinen und beruflichen Bildung auf die Nachfrage, Stärkung der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie Bereitstellung von mehr Möglichkeiten für Lernen am Arbeitsplatz und erste Berufserfahrungen, Nutzung des unternehmerischen Potenzials junger Menschen durch gezielte Finanzierung, Beratung und Förderregelungen und eine aktive Arbeitsmarktpolitik sowie eine an die Bedürfnisse junger Menschen angepasste Unterstützung bei der Stellenvermittlung. Die Unterstützung der ETF wird sich zudem auf die frühzeitige Erkennung von gefährdeten jungen Menschen, die Kombination von nationalen Finanzmitteln und Mitteln der EU bzw. anderer Geber und eine verbesserte Überwachung und Bewertung von jugendpolitischen Maßnahmen im Bereich Bildung, Beschäftigung und Soziales konzentrieren (in Einklang mit den Entwicklungen in der EU bei der Überwachung und Bewertung der Jugendgarantie, z. B. beim Indikatorrahmen für die Überwachung der Jugendgarantie).

Zwar stellt die Lage junger Menschen auf dem Arbeitsmarkt in allen Ländern eine besondere Herausforderung dar, doch wird sich die Unterstützung der ETF auf andere Gruppen konzentrieren, die mit Schwierigkeiten beim Eintritt in den Arbeitsmarkt konfrontiert und/oder sozial gefährdet sind. Der kontinuierliche Erwerb von Kompetenzen und eine integrierte Unterstützung für Beschäftigung sind Teil der Lösung. Zahlreiche Partnerländer sehen sich einem sich verlangsamenden demografischen Wachstum in Verbindung mit Abwanderung gegenüber, was zu einem Mangel an Arbeitskräften in Bezug auf Quantität und Qualität/Kompetenzen führt. Damit Angebot und Nachfrage besser aufeinander abgestimmt sind, wird die ETF Partnerländer bei der Entwicklung oder Verfeinerung von Aktivierungsmaßnahmen für Humankapital unterstützen und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren auf dem Arbeitsmarkt fördern.

Kompetenzen von Migranten - Anerkennung und Übertragbarkeit

Was Migration angeht sind die meisten ETF-Partnerländer eher entsendende als aufnehmende Länder. Durch grenzüberschreitende Arbeitskräftemobilität geraten die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung zunehmend unter Druck, qualifizierte Humanressourcen sowohl für den nationalen als auch die ausländischen Arbeitsmärkte hervorzubringen. Andererseits erlauben unvollkommene Arbeitsmärkte und asymmetrische Informationen Migranten häufig nicht, ihre Kompetenzen sowohl im



Herkunfts- als auch im Zielland umfassend zu nutzen. Kompetenzentwicklung und beschäftigungspolitische Strategien müssen daher der Migration Rechnung tragen, um die Kompetenzen abwandernder und zurückkehrender Migranten besser aufeinander abzustimmen. Im Anwendungsbereich der Europäischen Migrationsagenda, die sowohl interne als auch externe Aspekte der Migrationspolitik der EU einschließlich der Mobilitätspartnerschaften abdeckt, wird die ETF mit Partnerländern an Aufklärung und Wissens- und Erfahrungsaustausch über Unterstützungsmaßnahmen für Migranten aus dem Blickwinkel von Beschäftigung und Kompetenzentwicklung arbeiten. Als einzige EU-Agentur, die spezifisch vor dem Hintergrund der Außenbeziehungen tätig ist, arbeitet die ETF langfristig an den Ursachen der Migration und unterstützt die Entwicklung des Humankapitals von Partnerländern als Teil deren sozioökonomischer Entwicklung und räumt der Kompetenzdimension zirkulärer, legaler Migration Priorität ein. Der Schwerpunkt im Zeitraum bis 2020 wird dabei auf unterstützenden politischen Maßnahmen und gegenseitigem Lernen für Transparenz und Übertragbarkeit von Kompetenzen und Qualifikationen der Bürger der Partnerländer, sowohl als potenzielle als auch tatsächliche Migranten und als Rückkehrer, liegen.

Spezifisches Ziel 5: Unternehmerisches Lernen und unternehmerische Kompetenzen

Unternehmerische Fähigkeiten werden eine Kernkomponente der Unterstützung der ETF für die Europäische Kommission im Rahmen ihres allgemeineren Engagements zur Förderung von zentralen Bestimmungen des Small Business Act für Europa (SBA) darstellen. Der Rahmen für die Überwachung politischer Strategien des SBA für Europa findet vor allem in den Heranführungsländern, den Ländern der Östlichen Partnerschaft und der Südlichen Nachbarschaft Anwendung. Ein Großteil der Unterstützung im Zeitraum 2017-2020 wird Überprüfungen einer faktengestützte Politik anhand der bestehenden politischen Indikatoren für das SBA umfassen, die von der ETF erarbeitet und an jede Region angepasst wurden. Durch die Indikatoren und Bewertung werden die Fortschritte und Hindernisse für die Politikentwicklung und ihre Umsetzung auf Länderebene hervorgehoben. Die Bewertung ermöglicht es jedem Land darüber hinaus, Prioritäten für Bereiche mit Verbesserungspotenzial festzulegen, einschließlich der Notwendigkeit einer individuellen Unterstützung durch die ETF (z. B. Aufbau von Partnerschaften), die in das folgende jährliche Arbeitsprogramm aufgenommen werden können. Darüber hinaus wird durch verbesserte Kooperationsmechanismen unter Beteiligung mehrerer Länder ein politischer Dialog mehrerer Länder über a) das Zentrum für unternehmerisches Lernen in Südosteuropa (South East European Centre for Entrepreneurial Learning) (SEECEL, Heranführungsregion), b) die Plattform der Östlichen Partnerschaft zur Integration und Konvergenz mit der EU-Politik und c) die Europa-Mittelmeer-Arbeitsgruppe für industrielle Zusammenarbeit ermöglicht. In einer Region - westlicher Balkan/Türkei - wird die Bewertung des Small Business Act für Europe (SBA) alle zwei Jahre durchgeführt, in den Ländern der Östlichen Partnerschaft und der Südlichen Nachbarschaft erfolgt diese weniger regelmäßig. Somit wird in der Heranführungsregion im Jahr 2017 eine Bewertung des Small Business Act für Europe (SBA) stattfinden, für die eine Auftaktsitzung mit den Ländern der Heranführungsregion im November 2016 in Paris geplant ist. Ebenfalls im Jahr 2017 finanziert die GD NEAR eine "kleine" Zwischenbewertung des Small Business Act für Europe (SBA), damit für das Ministertreffen mit der südlichen Nachbarschaftsregion im darauffolgenden Jahr ein Bericht vorliegt. Schließlich ist der Beginn der nächsten Bewertung des Small Business Act für Europe (SBA) für die Region der Östlichen Partnerschaft im Jahr 2018 und die Veröffentlichung des entsprechenden Berichts im Jahr 2019 geplant.

Insbesondere werden die Politikinstrumente und Bewertungsmethoden des Small Business Act für Europe (SBA) mit den spezifischen Anforderungen der Schlussfolgerungen von Riga für die Kandidatenländer und dem Ausblick für die Wettbewerbsfähigkeit der westlichen Balkanländer verzahnt. Schließlich werden gemeinsame politische Interessen und Bedenken für alle ETF-



Partnerregionen hinsichtlich unternehmerischen Lernens und Kompetenzen von KMU im Zuge des Turin-Prozesses berücksichtigt.

Eine zweite Säule der Arbeit der ETF im Bereich unternehmerisches Lernen konzentriert sich insbesondere darauf, eine wirksamere Umsetzung von Politik durch Austausch von Wissen und Fachkenntnissen unter den politischen Entscheidungsträgern und Einrichtungen der allgemeinen und beruflichen Bildung sicherzustellen. Zwei Linien der Unterstützung sind dabei vorgesehen. Erstens erfolgt ein Austausch bewährter Verfahren im Wege von Kooperationsmechanismen unter Beteiligung mehrerer Länder, wie vorstehend dargelegt. Vor allem in der Heranführungsregion werden politische Entscheidungsträger und Sachverständige für allgemeine und berufliche Bildung über die Plattform des SEECEL für den politischen Austausch miteinander in Kontakt treten und sich insbesondere über die Grundsätze und Verfahren der offenen Koordinierungsmethode der EU austauschen. Zweitens wird die ETF weiter Hinweise zu bewährten Vorgehensweisen in der Ausbildung in drei Bereichen sammeln: Jungunternehmer, Frauen als Unternehmer und KMU-Kompetenzen. Im Mittelpunkt werden dabei stehen a) die Weiterentwicklung der Scorecard der ETF für bewährte Vorgehensweisen, b) Peer-Reviews zwischen Praktikern und c) spezielle Foren, auf denen sich politische Entscheidungsträger und Praktiker alljährlich über vorab festgelegte Themen wie Öko-Unternehmertum oder Einwanderer als Unternehmer austauschen. Durch eine Weiterentwicklung der Plattform für bewährte Verfahren der ETF wird eine wirksamere Verbreitung der Kenntnisse über bewährte Verfahren sichergestellt. Schließlich werden das Fachwissen und die Unterstützungsinstrumente für bewährte Verfahren der ETF im Rahmen allgemeinerer Maßnahmen der EU-Mitgliedstaaten in den Partnerländern sowie durch neue Initiativen der Europäischen Kommission verbreitet.

2.2.2 Operative Ziele

Die operativen Ziele der ETF werden durch die im Mandat der ETF festgelegten Aufgaben und den integrierten Beitrag der ETF-Kommunikation bestimmt. Nachstehend die Instrumente, mit denen die ETF die Partnerländer unterstützt:

Unterstützung der EU-Hilfe im Rahmen der EU-Außenpolitik:

Die Humankapitalentwicklung ist im Programmplanungszeitraum 2014-2020 der EU-Außenhilfe weiterhin von hoher Bedeutung. In Südosteuropa und der Türkei wird im Wege des Instruments für Heranführungshilfe (IPA) der Bildung einschließlich der Berufsbildung sowie Beschäftigungsfragen hohe Priorität eingeräumt. Die Mittelzuweisung für den Bereich Beschäftigung, Sozialpolitik, Bildung, Förderung der Geschlechtergleichstellung und Entwicklung des Humankapitals beträgt je nach Land zwischen 8 % und 23 % der Mittelzuweisungen im Rahmen des bilateralen IPA II im Zeitraum 2014-2020. Alle einheitlichen Unterstützungsrahmen im Zeitraum 2014-2020 für das europäische Nachbarschaftsinstrument Region Süd (ENI-Süd) enthalten die Kompetenzentwicklung als einen der drei vorrangigen Bereiche für den Programmplanungszeitraum im Rahmen einer Arbeitsmarktreform, Beschäftigung und Entwicklung des privaten Sektors, integratives Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit sowie Unterstützung der Jugend. Beim ENI Region Ost haben im Programmplanungszeitraum 2014-2020 Bereiche wie Beschäftigung und Berufsbildung, Bildung bzw. Entwicklung des privaten Sektors Vorrang. Alle zentralasiatischen Länder – mit Ausnahme Kasachstans – werden eine bilaterale EU-Unterstützung für die Reform der Berufsbildung erhalten.

Die ETF bietet den EU-Organen auf Anfrage Unterstützung bei den verschiedenen Phasen des EU-Projektzyklus (Ermittlung, Formulierung, Umsetzung, Überwachung und Evaluierung). Die ETF hat die Dienststellen der Kommission bereits bei der Konzeption neuer EU-Maßnahmen im Programmplanungszeitraum 2014-2020 in den meisten ihrer Partnerländer unterstützt und ist darauf vorbereitet, die Unterstützung in den anschließenden Phasen des Projektzyklus fortzuführen. Auch im Zeitraum 2017-2020 wird es das Ziel der ETF sein, mit Beiträgen, die von hoher Fachkompetenz



zeugen, Unterstützung anzubieten und gleichzeitig die Unterstützung durch die ETF an Entwicklungen der EU-Außenpolitik anzupassen. Besonderes Gewicht wird der Vereinfachung und Qualitätssicherung der Unterstützungsdienste und -produkte der ETF beigemessen. Gleichzeitig wird sich die ETF bemühen, zusammen mit der Kommission bessere Prognosen zu den zu erwartenden künftigen Anfragen oder neu entstehenden Anforderungen der Dienststellen der Kommission zu erstellen, um mit der erforderlichen Art des Fachwissens und dem notwendigen Mittelumfang reagieren zu können.

Die Unterstützung für den Projektzyklus geht mit einer Unterstützung der Außenhilfe in Zusammenhang mit dem politischen Dialog sowohl auf bilateraler als auch auf multilateraler (regionaler) Ebene einher. Auf bilateraler Ebene wird die ETF weiterhin Fachwissen zu Berufsbildung und beschäftigungsrelevanten Themen sowie insbesondere zu Kompetenzen und Migration als Beitrag zu den Mobilitätspartnerschaften und zum politischen Dialog über Migration bereitstellen. Die ETF wird sich bemühen, ihre Beiträge in dem geeignetsten Format bereitzustellen (Jahresfortschrittsberichte der Europäischen Kommission über die Instrumente der EU-Außenhilfe, Fortschrittsberichte zur Erweiterung, Beiträge für bilaterale Ausschusssitzungen, Sitzungen von Unterausschüssen usw.). Auf multilateraler Ebene wird sich die ETF ferner bemühen, Fachwissen für die verschiedenen regionalen Foren in Südosteuropa, den Kandidatenländern, der Union für den Mittelmeerraum und der Östlichen Partnerschaft oder die Bildungsplattform für Zentralasien bereitzustellen.

Angebot für Kapazitätsaufbau in Partnerländern

Der Kapazitätsaufbau in Partnerländern ist ein Querschnittsziel aller strategischen Projekte der ETF und in allen ihren politischen Bereichen vertreten. Das Hauptaugenmerk der ETF-Arbeit beim Kapazitätsaufbau richtet sich darauf, den Interessengruppen im jeweiligen Partnerland die Fähigkeiten zu vermitteln, dank derer sie die Politikgestaltung im Bereich Humankapitalentwicklung steuern können. Diese Arbeit umfasst:

- Ausrichtung der ETF-Unterstützung auf die für das Partnerland relevante(n) Phase(n) des Politikzyklus durch Unterstützung für das Land bei Analyse, Formulierung, Annahme, Überwachung der Umsetzung und Evaluierung der Politik;
- Gewährleistung, dass die Interessengruppen in den Ländern über angemessenes Fachwissen in dem betreffenden Politikbereich verfügen und dass dieses mit dem politischen Gesamtrahmen für Humankapitalentwicklung verbunden ist;
- Hilfestellung bei der Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten der an der Politikgestaltung beteiligten Interessengruppen und Sorge dafür, dass die Interessengruppen über die fachlichen und funktionalen Kompetenzen verfügen, um eine wirksame Wahrnehmung ihrer Aufgabe lernen zu können.

Schließlich Einbettung eines partizipatorischen Ansatzes, über den alle Interessengruppen in den politischen Prozess eingebunden werden, damit Dialog, Konsultation und Informationsfluss auch mit einzelnen Sektoren und/oder territorialen Interessengruppen möglich werden.

Da ein Großteil des Kapazitätsaufbaus durch die ETF im Wege von Präsenzveranstaltungen erfolgt, hat die ETF 2016 erhebliche Anstrengungen unternommen, um eine Qualitätssicherung von Veranstaltungen einzuführen, die im Zeitraum 2017-2020 in die Praxis umgesetzt werden soll und sich auf die gesamte Organisation auswirken wird. Während des kommenden einheitlichen Programmplanungszeitraums dürfte diese Funktion zunehmend auf Kapazitäten für die Umsetzung von Politik ausgerichtet sein und der Brückenbildung zwischen der nationalen sowie der lokalen und



sektoralen Ebene dienen. Daneben wird die ETF verstärkt digitale und Online-Tools als Ergänzung und Erweiterung ihrer Methode für den Kapazitätsaufbau in Präsenzveranstaltungen entwickeln.

Bereitstellung von Politikanalyse und politischer Beratung

Die Bereitstellung von Politikanalyse und politischer Beratung stellt ein weiteres operatives Querschnittsziel dar, das mit allen strategischen Projekten verfolgt wird. Zwar ist der Turin-Prozess die herausragende Aktivität der ETF für die Politikanalyse als ein Instrument für bessere Politikgestaltung, doch helfen auch alle anderen strategischen Projekte Ländern dabei, umfangreiche Informationen und Analysen zu politischen Entwicklungen in einem bestimmten Politikbereich zu sammeln. Sie basieren auf den gleichen Grundsätzen, die die ETF für den Turin-Prozess erarbeitet hat, nämlich faktengestützte Analysen, partizipatorische Ansätze mit umfassender Einbeziehung der Interessengruppen und ganzheitliche Dimension als Ermutigung der politischen Entscheidungsträger, die Implikationen politischer Entscheidungen aus einer Systemperspektive zu betrachten. Darüber hinaus haben die strategischen Projekte ihre spezifischen Instrumente für gründliche Politikanalysen als Beitrag zum politischen Dialog und zur politischen Beratung auf nationaler Ebene entwickelt und angewandt. Je nach den Besonderheiten der einzelnen strategischen Projekte werden diese Instrumente auch in den Projekten für Informationssammlung, Politikanalyse und Beratung auf lokaler und sektoraler Ebene sowie auf regionaler Ebene für länderübergreifendes politisches Lernen eingesetzt.

Im nächsten Programmplanungszeitraum wird sich der Fokus des operativen Ziels für Bereitstellung von Informationen, Politikanalyse und politischen Dialog auf die Dokumentation politischer Fortschritte und hier vor allem auf die Erfassung von Fortschritten bei der Umsetzung der Politik richten.

Wissensverbreitung und Vernetzung

Zu diesem strategischen Ziel gehören die Bemühungen der ETF um den Aufbau von Plattformen und Netzwerken in Partnerländern und die Bereitstellung von Möglichkeiten für Wissensverbreitung auf lokaler, nationaler, sektoraler, regionaler und internationaler Ebene. Es handelt sich ebenfalls um ein für alle strategischen Projekte geltendes Querschnittsziel, das eine wichtige Rolle bei der Ermöglichung von Informationsaustausch und politischem Lernen in den ETF-Interessengruppen in Partnerländern spielt. Es bietet ferner Möglichkeiten für einen Dialog und Erfahrungsaustausch in Sachen Humankapitalentwicklung zwischen EU-Organen und EU-Mitgliedstaaten und ETF-Partnerländern sowie zwischen der internationalen Gemeinschaft und Gebern.

Im Verlauf der MTP 2014-2017 hat die ETF Plattformen und Netzwerke wichtiger Interessenträger in den Bereichen der einzelnen strategischen Projekte sowie auf Länderebene aufgebaut. Dazu gehören sowohl digitale Netzwerke wie die Qualifikationsplattform innerhalb der strategischen Projekte als auch nationale und lokale Netzwerke, die beispielsweise durch die Arbeit am Turin-Prozess und an Governance auf mehreren Ebenen entstanden sind. Als Gerüst für diesen Prozess diente ein Rahmen der ETF für Interessenträger, der dabei hilft, die Teilnahme wichtiger Interessenträgergruppen an nationalen Netzwerken zu bewerten und zu überwachen.

Im Zeitraum 2017-2020 wird die ETF ihre Fähigkeit zur Wissensverbreitung und Vernetzung durch die umfassende Integration einer Kommunikationsstrategie in ihre einzelnen strategischen Projekte verbessern. Bei dieser Funktion wird zudem zunehmend der Austausch von Informationen und Konzepten im Mittelpunkt stehen, wodurch eine Institutionalisierung von Reformen und die Schaffung langfristiger und nachhaltiger Kapazitäten in den Ländern für die Steuerung des politischen Zyklus gefördert werden. Darüber hinaus wird die ETF ihre Netzwerke auf nationaler Ebene fortlaufend überwachen und anpassen, um sicherzustellen, dass alle relevanten Interessenträgergruppen am politischen Gestaltungsprozess der Humankapitalentwicklung aktiv mitwirken und darüber informiert



werden. Schließlich wird die ETF ihre Fähigkeit verbessern, relevante Interessenträger über digitale Plattformen zu erreichen.

2.2.3 Kommunikation

Die Kommunikationsaktivitäten der ETF sind fester Bestandteil der operativen Tätigkeiten der Agentur. Eine wirksame externe und interne Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle in der Erfüllung der Aufgaben der Agentur und gehört daher eindeutig zum Kerngeschäft der ETF. Wie in anderen Bereichen der ETF-Tätigkeit stehen Vernetzung und Partnerschaft im Mittelpunkt des Kommunikationskonzepts. Das wichtigste Kapital der ETF besteht in ihrem Fachwissen zur Herbeiführung tief greifender Veränderungen in den Partnerländern. Um Auswirkungen in der Praxis zu haben, muss dieses Fachwissen wirksam den richtigen Menschen kommuniziert werden. Durch die Kommunikationstätigkeiten der ETF werden Vernetzung, Partnerschaft und Wissensaustausch in ihrem Kompetenzbereich sowohl innerhalb der Organisation als auch mit Interessengruppen und internationalen Partnern gestärkt. Durch die interne Kommunikation wird sichergestellt, dass die gesamte Organisation entsprechend ihren Zielen ausgerichtet wird, indem organisatorische Wirksamkeit gefördert und das Engagement der Bediensteten einbezogen wird.

Parallel zur Erfüllung der Anforderungen der täglichen Kommunikation der Organisation stehen im Zeitraum 2017-2020 die folgenden wichtigen Prioritäten und Ziele für die Kommunikation im Mittelpunkt:

- Integration der Kommunikation in die Projekt- und L\u00e4nderaktivit\u00e4ten der ETF ab der Planungsphase;
- weitere Verbesserung der digitalen Kommunikationsplattformen der ETF (Intranet, Website, Online-Communities, soziale Medien) und ihre wirksamere Vernetzung untereinander sowie ihre Einbindung in interne Informationssysteme;
- Förderung eines proaktiven Ansatzes in der Kommunikation mit Interessengruppen der ETF durch Herstellung von auf die verschiedenen Zielgruppen zugeschnittenen Kommunikationsprodukten, die anhand einer Karte der ETF-Interessengruppen und ihrer Kommunikationsbedürfnisse produziert werden;
- weitere Ausweitung der Aktivitäten der ETF in den sozialen Medien und ihrer Online-Präsenz, um weitere Möglichkeiten für Dialog und Interaktion zu schaffen;
- Stärkung der Interaktion mit Interessengruppen durch Präsenzsitzungen und -veranstaltungen und die Nutzung von Online-Tools wie Webinare und e-Seminare;
- Konsolidierung der gedruckten und digitalen Publikationen der ETF (z. B. e-Books) und anderer Kommunikationskanäle, um den Bedürfnissen der Interessengruppen besser gerecht zu werden;
- Unterstützung der organisatorischen Wirksamkeit durch hochwertige interne Kommunikation.

Als Agentur der Europäischen Union lässt die ETF in allen ihren Kommunikationstätigkeiten die Werte der EU durchscheinen.

2.2.4 Horizontale Maßnahmenbereiche zur Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit der organisatorischen Leistung der ETF

Neben spezifischen und operativen Zielen hat sich die ETF auch horizontale Ziele gesetzt, um die Leistung der Agentur als Organisation zu verbessern und sicherzustellen, dass die gesamte Agentur so aufgestellt ist, dass sie ihr Kerngeschäft effizient und wirksam erledigen kann.



Die wichtigsten Ziele für 2017-2020 werden entsprechend den Zielen der ETF-Strategie 2014-2020 und dem Konzept des Leistungsmanagementrahmens der ETF in zwei Teilbereichen zusammengefasst. Dabei handelt es sich erstens um die Steigerung der Leistung der ETF und zweitens um eine Verbesserung der Leistung als Organisation.

Teilbereich 1: Partner

Teilbereich 1.1 Partnerschaft und Beziehungen zu Interessengruppen

Gemäß dem Aktionsrahmen 2016-2018 der ETF für die Zusammenarbeit mit Interessenträgern arbeitet die ETF mit einem umfassenden Ansatz, dem zufolge die Interessenträger in zwei große Kategorien unterteilt sind:

I. Wichtige primäre Interessenträger – dabei handelt es sich um diejenigen, die die Governance der ETF gewährleisten. Dazu gehören: die Europäische Kommission über ihre Dienststellen, der Rat der Europäischen Union, das Europäische Parlament, die EU-Mitgliedstaaten. Diese Kategorie umfasst auch die Interessenträger aus den Partnerländern.

II. Zu den sekundären Interessenträgern gehören: internationale Organisationen, regionale/geografische Organisationen, internationale Entwicklungsbanken, Plattformen, Netzwerke, NRO, Einrichtungen der allgemeinen und beruflichen Bildung usw.

Im Mittelpunkt von Partnerschaften und Beziehungen zu Interessengruppen steht die Entwicklung von Netzwerken und Plattformen der Interessengruppen zur Unterstützung von politischen Entscheidungen, Wissensaustausch und -verbreitung in ETF-Partnerländern und thematischen Projekten, wie bereits unter Punkt 2.2.1 ausgeführt.

Als Ergänzung der eher operativen Netzwerke und Plattformen besteht das zentrale Ziel im Rahmen der Beziehungen mit Interessengruppen in einer Verbesserung der Kooperation und Kommunikation mit den Organen, Einrichtungen und Agenturen der EU sowie anderen maßgeblichen Interessengruppen der EU. Im Laufe der Mittelfristigen Perspektive 2014-2017 hat die ETF unter der Federführung ihrer leitenden Generaldirektion den strukturierten Dialog mit den Dienststellen der Kommission unterstützt und Kommunikationswege mit dem Rat und dem Europäischen Parlament festgelegt. Im Zeitraum 2017-2020 wird dies im Zuge folgender Maßnahmen fortgeführt:

- aktive Beteiligung am strukturierten Dialog und regelmäßiger Informationsaustausch mit den Dienststellen der Europäischen Kommission zur Programmplanung der ETF, wobei den Anforderungen und Erwartungen der GD Beschäftigung als neuer Partner-Generaldirektion im Rahmen ihrer Aufgaben bezüglich der Koordinierung der Unterstützung der ETF für die Kommission besonders Rechnung getragen wird;
- Unterstützung der Ausschüsse des Europäischen Parlaments im Bereich Humankapitalentwicklung auf Anfrage;
- Zusammenarbeit mit maßgeblichen EU-Agenturen wie Cedefop, Eurofound oder EU-OSHA und regelmäßige Konsultation der Beratungsgremien der EU und der Vertreter der Sozialpartner auf europäischer Ebene.

Darüber hinaus wird die ETF die Zusammenarbeit mit den EU-Mitgliedstaaten ausbauen. Aufbauend auf den während der Mittelfristigen Perspektive 2014-2020 etablierten Verfahren wird die ETF versuchen.

 einschlägige Erfahrungen und Verfahren in den EU-Mitgliedstaaten zu ermitteln und zu mobilisieren, um diese in den Partnerländern zu verbreiten, und



• die aktive Beteiligung der Vertreter des Verwaltungsrats an der Governance der ETF und bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten zu fördern.

Anknüpfend an die aktive Rolle, die die ETF seit 2010 in der agenturübergreifenden Gruppe spielt, wird die ETF ihre Kooperation mit internationalen Organisationen und anderen einschlägigen internationalen, regionalen oder bilateralen Akteuren ausbauen, um einen Mehrwert für ihren fachlichen Sachverstand und ihre praktischen Maßnahmen zu erzielen. Diese Art der Kooperation wird im Einklang mit dem Auftrag und den Ressourcen der ETF entwickelt, und der erwartete Mehrwert soll durch den Aufbau fruchtbarer Partnerschaften und einen ergiebigen Informations- und Erfahrungsaustausch mit Einrichtungen erzielt werden, die an der Reform der Humankapitalentwicklung in Partnerländern beteiligt sind.

Teilbereich 2: Verbesserung der organisatorischen Leistung der ETF

Teilbereich 2.1 Leistungsmanagementrahmen

Die ETF hat einen Leistungsmanagementrahmen eingeführt, um ihre Gesamtleistung im Einklang mit kohärenten Prioritäten und Zielen zu gewährleisten, die über alle Ebenen der Organisation (ganze Organisation, Abteilungen, einzelne Mitarbeiter) heruntergebrochen werden. Das Erreichen der Qualitätsergebnisse im Hinblick auf Effizienz, Wirksamkeit und Sparsamkeit soll garantiert werden. Durch einen integrierten Rahmen von Leistungsindikatoren, mit denen die operative und organisatorische Leistung der ETF gemessen wird (siehe die Anhänge XI und XII), und zusammen mit fundierter Planung, Risikoabschwächung, Verfahren für Monitoring und Evaluierung und Einhaltung von Vorschriften in den Bereichen Datenschutz und Betrugsbekämpfung soll das Leistungsmanagementsystem der ETF dafür sorgen, dass die Agentur eine vorhersehbare Wirkung und einen vorhersehbaren Mehrwert erbringt.

Der Leistungsmanagementrahmen überwacht die Leistungsprozesse und -instrumente der ETF je nach ihrem Beitrag zur Ermöglichung, zur Messung, zum Erreichen und zum Management von Qualitätsleistung und stützt sich dabei auf EU-Instrumente wie die Internen Kontrollstandards und die Standardindikatoren, die in die Entlastung der Direktoren dezentraler Agenturen einfließen, sowie auf das als Gemeinsames Qualitätsbewertungssystem bekannte internationale Qualitätssystem.

Der Rahmen bietet den Vorteil, dass er die bestehenden Managementprozesse und -instrumente in einem einzigen integrierten System zusammenführt und sich daraus Gewinne an Kohärenz, Effizienz und Wirksamkeit der Leistung ergeben. Der Leistungsmanagementrahmen ist ein strategisches Instrument, mit dem erfasst wird, wie die ETF ihre Leistung organisiert und überwacht, deren Qualität sichert und fortgesetzt aus ihr lernt.

Im Zeitraum 2017-2020 wird die ETF damit beginnen, ihre operative und organisatorische Leistung zu überwachen und mit den Zielindikatoren des SPD abzugleichen, um die Leistung der ETF permanent zu überwachen und ihre Entwicklung als Organisation zu lenken.

Die ETF hat ferner drei prioritäre Querschnittsmaßnahmen für 2017 ermittelt, bei denen mehr Effizienz, Wirksamkeit, Qualität, Sichtbarkeit und der Mehrwert von Maßnahmen und Tätigkeiten der ETF im Mittelpunkt stehen und der Schwerpunkt auf der Wahrnehmung von vier Kernaufgaben der ETF liegt: digitale Technologie für das Kerngeschäft, Veranstaltungsmanagement und Management der Beziehungen zu den Interessenträgern.

Teilbereich 2.2 Personalverwaltung

Als Kompetenzzentrum stützt sich die ETF bei der Erfüllung ihrer zentralen Mission auf ihr fachkundiges Personal und hinsichtlich der Schaffung eines förderlichen Umfelds auf ihr Dienstleistungs- und Unterstützungspersonal sowie ihre Führungskräfte.



Während der Mittelfristigen Perspektive 2014-2017 hat die ETF Fortschritte hinsichtlich einer regelmäßigen Überprüfung ihrer Richtlinien für die Personalverwaltung erzielt, um der Agentur eine Optimierung ihres Fachwissens zu ermöglichen. Darüber hinaus hat die ETF Fortschritte dabei erreicht sicherzustellen, dass die einschlägigen Verfahren und Arbeitsprozesse für eine wirksame und effiziente Umsetzung des regulatorischen Rahmens vorhanden sind.

Nachstehend die drei Hauptziele für den Zeitraum 2017-2020:

- Stärkung der Leistung und des Fachwissens der ETF durch Investitionen in Lernen und Entwicklung aller Bediensteten, Investitionen in die Leitungs- und Managementkompetenzen sowie Förderung des Wohlbefindens und Engagements des Personals;
- Anpassung und Erarbeitung von Richtlinien für die Personalverwaltung, mit denen moderne Personalmanagementformen gefördert werden; Unterstützung der nachhaltigen Entwicklung und Leistung der Organisation; Förderung einer effizienten und wirksamen Nutzung ihres Fachwissens;
- Einhaltung des regulatorischen Rahmens durch die kontinuierliche Entwicklung zu einem einheitlichen Managementsystem für die Personalverwaltung sowie Sicherstellung der vollständigen Einhaltung des Statuts.

Teilbereich 2.3 Finanzverwaltung und Beschaffungswesen

Im Zeitraum 2017-2020 wird die Herausforderung einer Optimierung des Ausgleichs zwischen Ressourcen und Leistung weiter bestehen. Die ETF wird sich deshalb weiterhin auf Haushaltsausführung und -disziplin konzentrieren, während gleichzeitig ein solider, konformer und leistungsstarker Zyklus der Finanz- und Beschaffungsverwaltung aufrechterhalten wird.

Nachstehend die wichtigsten Ziele im Bereich Haushaltsausführung:

- Verbesserung des Gleichgewichts zwischen Kosten und Effizienz in der Finanzverwaltung und Kontrollmaßnahmen im Rahmen eines risikobasierten Managementrahmens;
- Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit der Haushaltsausführung durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie, insbesondere von Lösungen für eProcurement (elektronische Auftragsvergabe);
- Optimierung der Nutzung der Beschaffungsinstrumente durch eine gemeinsame Nutzung mit den Dienststellen der Europäischen Kommission und anderen Agenturen, insbesondere für Standardaufträge;
- Umsetzung der reformierten Haushaltsordnung der Europäischen Kommission durch Anpassung von Verwaltungsverfahren und Vereinfachung und Straffung von Finanzvorschriften;
- Einführung wirksamer Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb der auf der Leistung der ETF basierenden Management- und Risikobewertungsrahmen.

Teilbereich 2.4 Management der Informations- und Kommunikationstechnologie

Im Zeitraum 2017-2020 wird die ETF die Weiterentwicklung der IKT-Systeme und -Dienstleistungen zur Unterstützung der strategischen Ziele und Geschäftsanforderungen der Agentur fortführen. Im IKT-Governance-Modell werden einvernehmlich vereinbarte Grundsätze, Verfahren, eine Architektur und insbesondere das Preis-Leistungs-Verhältnis definiert und aufrechterhalten.



Die für IKT zuständige Abteilung wird mit anderen EU-Agenturen bei Themen von gemeinsamem Interesse kooperieren und Zusammenarbeit in Form des Austausches von Wissen und bewährten Verfahren praktizieren.

Nachstehend die wichtigsten Ziele für diesen Zeitraum:

- Gewährleistung einer Anpassung an die sich schnell ändernde Technologie, indem die Infrastruktur auf dem neuesten Stand gehalten wird;
- Verbesserung von Informationsaustausch und -integration unter Berücksichtigung der Internetpräsenz der ETF, der sozialen geschäftlichen Anforderungen sowie der Notwendigkeit für Zusammenarbeit:
- Steigerung der Effizienz der administrativen Systeme der ETF im Bereich der Finanz- und Personalverwaltung;
- Sicherstellung einer nahtlosen Mobilität und besseren Kostenwirksamkeit sowie der Sicherheit von mobilitätsfördernden Diensten.

Teilbereich 2.5 Gebäudemanagement

Durch die Anlagenverwaltung wird der wirksame und effiziente Betrieb aller Aspekte des Standorts bzw. der Räumlichkeiten der ETF sichergestellt, um der Agentur, ihrem Personal und ihren Besuchern ein optimales, sicheres und kostenwirksames Arbeitsumfeld unter Einhaltung der organisationsinternen und regulatorischen Vorgaben zu bieten.

Für den Zeitraum 2017-2020 wurden für diesen Bereich die folgenden Ziele festgelegt:

- Konsolidierung ausgelagerter Dienstleistungen unter Beibehaltung hoher Standards bei der Erbringung von Leistungen und eine Steigerung der Zufriedenheit des Personals;
- Gewährleistung eines sicheren, unabhängigen und umweltfreundlicheren Verbrauchs von Energie und Wasser durch neue Versorgungssysteme;
- Optimierung der Arbeitsräume unter besonderer Berücksichtigung modernster Technologien;
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen des Personals (Gesundheitsschutz und Sicherheit) auf Grundlage von Risikobewertungen und geltenden Rechtsvorschriften;
- Verbesserung der Umweltleistung der Agentur.

Teilbereich 2.6 Rechnungswesen

Im Zeitraum 2017-2020 wird die ETF weiter die hohe Qualität des Jahresabschlusses sicherstellen, um eine positive Stellungnahme des Europäischen Rechnungshofs zu erhalten. Die ETF wird sich deshalb weiterhin darauf konzentrieren, eine solide, konforme und nachprüfbare Rechnungsführung und die entsprechende Dokumentation zu unterhalten.

Die ETF wird sich in dem Rechnungsführungsnetzwerk der EU-Agenturen bei Themen von gemeinsamem Interesse aktiv einbringen und durch Austausch von Wissen und bewährten Verfahren zusammenarbeiten.



2.3 Ausblick auf die Personal- und Finanzmittel für 2017-2020

In den folgenden Abschnitten werden die zentralen Merkmale des Ausblicks auf die Personal- und Finanzmittel der ETF von 2015 bis Ende 2020 vorgestellt. Weiterführende Informationen finden sich in Anhang II.

2.3.1 Überblick über die frühere und derzeitige Situation Übersicht über die Zahl der Stellen für N-1:

Die Ergebnisse des Stellenscreenings 2014 und 2015 zeigen, wie die ETF durch eine Anfang 2015 in Kraft tretende Umstrukturierung ihre allgemeine Mittelausstattung für die wesentliche operative Stellenkategorie von rund 47 % auf 50 % steigern und gleichzeitig in den Bereichen Finanzen/Kontrolle kürzen konnte. Der Anstieg bei der administrativen Unterstützung war der vorübergehenden Abordnung eines Mitarbeiters der Abteilung Operative Tätigkeiten zur Durchführung der Analyse von Wissenslücken geschuldet.

Der folgenden Tabelle ist das Ergebnis der 2014/2015 durchgeführten Arbeitsplatzüberprüfung zu entnehmen.

Art des Arbeitsplatzes – (Untergruppe)	2014 (%) Nur ständiges Personal der ETF	2015 (%) Nur ständiges Personal der ETF
Administrative Unterstützung und Koordinierung	22,18	23,83
Administrative Unterstützung	15,68	16,69
Koordinierung	6,50	7,14
Operativ	61,65	62,78
Operative Koordinierung der obersten Ebene	3,76	3,01
Programmmanagement und -umsetzung	46,99	50,00
Evaluierung und Folgenabschätzung	3,38	4,51
Operativ allgemein	7,52	5,26
Neutral	16,16	13,38
Finanzen/Kontrolle	15,41	12,63
Sprachliche Unterstützung	0,75	0,75

Ausgaben für N-1:

Ressourcen	Vollzogen 2014	Gebunden 2015
Titel 1 – Personalausgaben	12 750 177	13 144 962
Titel 2 – Infrastruktur- und Betriebsausgaben	2 074 902	1 955 631
Titel 3 – Operative Ausgaben	5 172 402	5 030 083
AUSGABEN INSGESAMT	19 997 481	20 130 677

2014 und 2015 konnte die ETF eine hohe Bindungsrate (99,9 %) beibehalten.



Der aus den Einsparungen in Titel 1 aufgrund der Kürzung des Gewichtungsfaktors resultierende Überschuss wurde in den Jahren 2014 und 2015 den Reservetätigkeiten im Rahmen von Titel 2 und Titel 3 zugewiesen. Im Jahr 2014 ersetzte die ETF veraltete Büromöbel und im Jahr 2015 wurden nach einer Bestätigung zu den Räumlichkeiten der ETF einige weitere Investitionen in die Infrastruktur vorgenommen.

2.3.2 Mittelplanung für 2017 – 2020

2.3.2.1 Finanzielle Mittel

Ressourcen	Voraussichtlicher	Voraussichtlicher	Voraussichtlicher	Voraussichtlicher	Voraussichtlicher
	Haushaltsplan	Haushaltsplan	Haushaltsplan	Haushaltsplan	Haushaltsplan
	2016	2017	2018	2019	2020
Titel 1 –	13 867 400	13 747 600	13 731 200	13 762 300	13 827 400
Personalausgaben		(-0,9 %)	(-0,1%)	(+0,2 %)	(+0,5 %)
Titel 2 – Infrastruktur-	1 589 100	1 808 600	1 844 450	1 628 200	1 689 200
und Betriebsausgaben		(+13,8 %)	(+2,0 %)	(-11,7 %)	(+3,7 %)
Titel 3 – Operative	4 688 500	4 587 800	4 568 350	5 155 500	5 440 400
Ausgaben		(-2,1 %)	(-0,4 %)	(+12,9 %)	(+5,5 %)
AUSGABEN	20 145 000	20 144 000	20 144 000	20 546 000	20 975 000
INSGESAMT		(0%)	(0%)	(+2,0 %)	(+2,0 %)

Als Einnahmen stehen der ETF der EU-Beitrag sowie die Einziehung von Überschüssen aus Vorjahren zur Verfügung. Weitere mögliche Einnahmequellen sind konkrete Projekte, die im Wege von Übertragungsvereinbarungen umgesetzt werden, doch bestehen derzeit keine entsprechenden Pläne.

Insgesamt sind die Ressourcen der ETF mit der Mitteilung COM(2013)519 final vom 10. Juli 2013 abgestimmt und spiegeln den bis 2018 eingefrorenen EU-Beitrag sowie die anschließende Erhöhung um 2 % bis zum Jahr 2020 wider.

Der Ausblick für Titel 1 (Personalausgaben) ist mit der Zuweisung von Personalmitteln im Zeitraum 2017-2020 abgestimmt. Es gelten folgende Grundannahmen: ein Gehaltsanstieg (jährliche Gehaltsanpassung) von 2016 bis 2020 um 1 %, während der italienische Gewichtungsfaktor bis 2020 vermutlich negativ bleiben wird (auf dem Wert von 99,4 aus dem Jahr 2015). Jedes Jahr sind ein Anstieg für jährliche Beförderungen und ein stufenweiser Anstieg sowie Einsparungen durch Teilzeitarbeit und Fluktuation geplant. Die Haushaltsmittel für Dienstreisen von Verwaltungsangehörigen hat die ETF gekürzt, und sie kann das Niveau von 2016 für Fortbildung, soziale und medizinische Infrastruktur beibehalten.

Für Titel 2 ist in den Jahren 2017 und 2018 im Vergleich zu 2016 eine Aufstockung vorgesehen, die die Kosten für die Erneuerung der Versorgungssysteme, den Erwerb und die Einführung eines neuen Tools für das Kundenbeziehungsmanagement und die weitere Digitalisierung der Erbringung der Kerndienstleistungen der ETF abdecken soll.

Titel 3 wird an die Begrenzung der Mittel angepasst und spiegelt die operativen negativen Prioritäten für den Zeitraum 2017-2018 wider. Ab 2019 dürften die operativen Ausgaben steigen, weil aus ihnen die Mittel stammen, mit denen die Ziele der ETF in Rahmen der EU-Agenda für Bildung und Ausbildung 2020 stammen, insbesondere für die Finanzierung vorbereitender Maßnahmen für die Berichterstattung über den Kopenhagen-/Riga-Prozess. Entsprechend der ständigen Praxis werden Beträge, die aus Einsparungen in Titel 1 resultieren, operativen Tätigkeiten, die in die Reserve eingestellt wurden, sowie gegebenenfalls Verbesserungen der Infrastruktur zugewiesen.

2.3.2.2 Personal

In der Mitteilung der Kommission (COM(2013)519 final) ist ein schrittweiser Abbau von 10 % des Stellenplans auf 86 Planstellen im Jahr 2018 vorgesehen. Die ETF wird dieses Ziel erreichen, indem



sie 2017 und 2018 jeweils zwei Planstellen streicht. Die ETF erwartet keine weiteren Entwicklungen bei ihrem Personalbestand in den Jahren 2019 und 2020. Es gibt zwei Möglichkeiten, einen Stellenabbau zu erreichen: entweder durch natürliches Ausscheiden (Kündigungen und Erreichen des Ruhestandsalters) oder die Nichtverlängerung von Verträgen. Die ETF hat seit 2004 Unterstützungs- und Verwaltungspersonal fast ausschließlich als Vertragsbedienstete eingestellt, und nur Verträge für Sachverständigenstellen sind noch befristet. Deshalb steht eine Nichtverlängerung von Verträgen nicht als Instrument zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen Sachverständigen für Humankapitalentwicklung und anderen Funktionen zur Verfügung. Gleichzeitig erfolgt ein natürliches Ausscheiden voraussichtlich im Wesentlichen unter den älteren Sachverständigen für Humankapitalentwicklung. Dadurch verschärfen sich die Gesamtauswirkungen des Personalabbaus auf die Kapazitäten zur Erfüllung der Erwartungen an die ETF.

Der folgenden Tabelle ist die voraussichtliche Entwicklung bei der Zuweisung von Personal zu den wichtigen Kategorien von Arbeitsplatzarten entsprechend der Arbeitsplatzüberprüfung bis zum Jahr 2020 zu entnehmen.

Art des Arbeitsplatzes – (Untergruppe)	2015 (%) Nur ständiges Personal der ETF	Schätzung 2016 (%) (Nur ständiges Personal der ETF)	Schätzung 2017 (%) (Nur ständiges Personal der ETF)	Schätzung 2018 (%) (Nur ständiges Personal der ETF)
Administrative Unterstützung und Koordinierung	23,83	21,36	18,00	18,28
Administrative Unterstützung	16,69	17,73	14,31	14,53
Koordinierung	7,14	3,64	3,69	3,75
Operativ	62,78	69,62	69,15	68,67
Operative Koordinierung der obersten Ebene	3,01	2,27	2,31	2,34
Programmanagement und -umsetzung	50,00	54,47	54,54	53,83
Evaluierung und Folgenabschätzung	4,51	5,30	5,38	5,47
Operativ allgemein	5,26	7,58	6,92	7,03
Neutral	13,38	12,65	12,85	13,05
Finanzen/Kontrolle	12,63	12,27	12,46	12,66
Sprachliche Unterstützung	0,75	0,38	0,38	0,39

Trotz der weiter oben erläuterten Schwierigkeiten möchte die ETF sicherstellen, dass der Anteil der den operativen Tätigkeiten zugewiesenen Mitarbeiter 2015-2017 steigt. Dieser 2015 einsetzende Trend setzt sich aus folgenden Gründen 2016 fort: Streichung einer Planstelle in der Verwaltung, Konzentration der Humanressourcen auf eine wirksame Kommunikation des Kernsachverstands der ETF an Interessengruppen und internationale Partner, Rückführung einer vorübergehend in der Verwaltung angesiedelten Planstelle in die Abteilung Operative Tätigkeiten und Ersetzung eines ausscheidenden Mitarbeiters aus der Kategorie "Koordinierung" durch einen Berufsbildungsexperten in der Abteilung Operative Tätigkeiten. 2017 sollen weitere Mitarbeiter aus der Verwaltung und neutralen Arbeitsplatzarten zu den operativen Tätigkeiten versetzt werden. Neutralisiert werden diese positiven Tendenzen allerdings durch den Eintritt in den Ruhestand von operativen Mitarbeitern, die wegen der Personalkürzungen nicht ersetzt werden können.



Zunahme bei den bestehenden Aufgaben:

Obwohl für die ETF keine neuen Aufgaben vorgesehen sind, enthalten die politischen Leitlinien für 2014-2019 von Kommissionspräsident Juncker eindeutige Hinweise auf die Bedeutung von Europa in einer globalen Welt, zu dem die ETF einen Beitrag leistet. Dazu ist eine kohärente und wirksame Nutzung aller der EU zur Verfügung stehenden Instrumente, einschließlich der ETF, erforderlich. Angesichts der Priorität, die das Europäische Parlament Beschäftigung, Unternehmen und unternehmerischem Handeln für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum sowie der Solidarität nach außen über die EU-Grenzen hinweg einräumt, können der Arbeitsbereich und die Aufgaben der ETF ins Zentrum der verstärkten Bemühungen der EU in den Partnerländern rücken. In letzter Zeit hat die Instabilität in EU-Nachbarländern wie der Ukraine, in Syrien und Libyen zusammen mit der Flüchtlingskrise die Bedeutung einer nachhaltigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in Partnerländern und die Bereitstellung von Instrumenten für legale Migration stärker in den Mittelpunkt gerückt.

Deshalb dürfte die Nachfrage nach den Dienstleistungen der ETF wachsen, insbesondere im Rahmen der Unterstützung der ETF für die EU-Außenpolitik und Außenhilfe. Die politischen Strategien und Instrumente der EU-Außenhilfe für Heranführung und Nachbarschaft sind überprüft worden und legen den Schwerpunkt weiterhin auf die Bedeutung des Humankapitals für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung. Darüber hinaus erwartet die ETF, dass die Nachfrage nach der Umsetzung wirksamer politischer Strategien, der Modernisierung von Berufsbildungssystemen und der Unterstützung des Übergangs junger Menschen ins Berufsleben stark zunehmen wird. Die Anfragen betreffend das Fachwissen der ETF in der das Humankapital betreffenden Dimension der Migration im Rahmen von Mobilitätspartnerschaften, insbesondere im Wege der Transparenz von Qualifikationen, werden vermutlich erheblich steigen.

Effizienzsteigerungen

Schon vor dem im aktuellen mehrjährigen Finanzrahmens (MFR) vorgesehenen Personalabbau bemühte sich die ETF kontinuierlich um Effizienzsteigerungen, um die höchstmögliche Zahl von Bediensteten für ihre Kernfunktionen einzusetzen. Ein Beispiel dafür ist die umfassende Umstrukturierung, die im Jahr 2011 stattfand und eine Optimierung der internen Prozesse und Verfahren, eine Verbesserung der IKT-Instrumente und eine Verstärkung der Auslagerung umfasste. Die Ergebnisse dieser Bemühungen spiegeln sich im Ergebnis der Arbeitsplatzüberprüfung wider. Die ETF verfügt über eine solide Grundlage für eine strategischere und effizientere Gestaltung der Organisation unter Zugrundelegung des vorhandenen Managementrahmens, eines Managementinformationssystems, das eine Überwachung von operativen Tätigkeiten in Echtzeit ermöglicht, sowie einer soliden Plattform für ein tätigkeitsbezogenes Management. Nach einer Überprüfung, wie die ETF zur Abminderung der Folgen des Personalabbaus von 10 % noch strategischer und effizienter gestaltet werden kann, wurde 2015 eine weitere Umstrukturierung vorgenommen. Diese brachte insbesondere die Einrichtung einer einzigen Abteilung für operative Tätigkeiten mit sich, die in sieben strategische Projekte gegliedert ist, im Vergleich zu zuvor 50 länderspezifischen, regionalen und thematischen Projekten.

In Anbetracht der Tatsache, dass sich durch die Umsetzung des Personalabbaus die Zahl der Sachverständigen für Humankapital verringern wird, wird es schwierig werden, die geplante Steigerung des Anteils von 63 % des Personals im Bereich operative Tätigkeiten auf 69 % durchzuführen. Obwohl bereits ein hohes Maß an Effizienz beim Personaleinsatz erreicht wurde, wird die ETF eine Reihe von zusätzlichen Maßnahmen zu diesem Zweck durchführen.

2015 brachte die ETF nach einer internen Umorganisation zwei wichtige Maßnahmen auf den Weg, die 2016 fortgeführt werden, damit im Zeitraum 2017-2020 von den Effizienzsteigerungen profitiert



werden kann. Dank dieser Maßnahmen konnte eine Reihe von Leistungsindikatoren festgelegt werden, mit denen die Effizienzgewinne aus der Umstrukturierung gemessen werden können, und die in das systematische Monitoring und die Berichterstattung der ETF an ihre Governance-Struktur eingebettet wurden. Zusammen mit den fortlaufenden internen Überprüfungen werden die Ergebnisse die Grundlage für eventuelle Anpassungen von Arbeitsprozessen und der Organisation in den Jahren 2016-2017 bilden, darunter beispielsweise für eine Umschichtung von Ressourcen von Dienstleistungs- und Unterstützungsaufgaben hin zu operativen Tätigkeiten.

Die andere wichtige Maßnahme betrifft die Personalverwaltung. 2016 wird schloss die ETF eine Analyse des organisationsweiten Fachwissens ab, mit deren Hilfe eine optimalere Zuweisung von Aufgaben möglich ist, entscheidende Informationen für die Schwerpunktlegung im Bereich Lernen und Entwicklung vorliegen und gegebenenfalls im Wege von Neueinstellungen zu behebende Defizite ermittelt werden. Darüber hinaus zielt die ETF darauf ab, Effizienzsteigerungen durch die Einführung eines einheitlichen Personalmanagementsystems zu erreichen, die 2017 abgeschlossen sein wird. Die ETF wird möglicherweise den künftigen Zugang zum Personalmanagementsystem der Kommission (SYSPER) nutzen, sofern die entsprechenden Module für die ETF und zu wettbewerbsfähigen Kosten zur Verfügung stehen.

Der Zeitraum 2017-2020 wird von einer Konsolidierung der Maßnahmen geprägt sein, die seit 2015 als Reaktion auf den Personalabbau entwickelt wurden. Dabei wird die ETF weiterhin den Schlussfolgerungen zum Gemeinsamen Konzept für Verwaltung, Management und Effizienz Rechnung tragen. Die ETF nutzt bereits von der Europäischen Kommission bereitgestellte gemeinsame Dienste (tätigkeitsbasiertes Rechnungsführungssystem (Activity Based Accounting System) (ABAC), Amt für die Feststellung und Abwicklung individueller Ansprüche (PMO), Europäisches Amt für Personalauswahl (EPSO), Amt für Gebäude, Anlagen und Logistik in Brüssel (OIB)) und nimmt so weit wie möglich die gemeinsame Auftragsvergabe mit der Kommission und den anderen Agenturen in Ansprüch.

Negative Prioritäten / Reduzierung bestehender Aufgaben:

Aufgrund knapper Ressourcen ist die ETF gezwungen, in enger Konsultation mit den Dienststellen der Kommission und im weiteren Sinn mit ihrem Verwaltungsrat positive und negative Prioritäten festzulegen, um die erwartete Nachfrage mit den verfügbaren Mitteln entsprechend der EU-Politik und dem Kontext der Partnerländer in Einklang zu bringen. In allen Ländern räumt die ETF der Erfüllung von Anfragen von Einrichtungen und Delegationen der EU nach Unterstützung bei der EU-Politik und Außenhilfe Priorität ein. Hohe Priorität wird die ETF weiterhin Erweiterungsländern und Ländern der Östlichen Partnerschaft mit Assoziierungsabkommen (Georgien, Republik Moldau und Ukraine) und Ländern mit Assoziierungsabkommen und einem Status der vertieften Zusammenarbeit in der Südlichen Nachbarschaft (Jordanien, Marokko und Tunesien) einräumen.

In anderen Nachbarländern und in Zentralasien, wo die Maßnahmen der ETF auf eine Unterstützung der EU-Hilfe auf Anfrage, auf das Angebot von Möglichkeiten zur Teilnahme am Turin-Prozess und eine Beteiligung an regionalen Maßnahmen begrenzt ist, wird das Engagement voraussichtlich geringer sein. Auch Russland und Israel wird nach den bilateralen Kooperationsvereinbarungen mit der EU eine geringe Priorität beigemessen.

Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass der Rolle der Kompetenzen beim Erreichen der EU-Prioritäten sowohl innerhalb der EU als auch für die EU als Beitragende zu einer nachhaltigen Entwicklung in ihrer Rolle als globaler Akteur immer größere Priorität eingeräumt wird. Als Folge dessen ist die Zahl der Hilfeersuchen von EU-Organen in den Jahren 2015-2016 konstant gestiegen, doch standen weniger Personal und Gelder zur Verfügung, wodurch die Unterstützung durch die ETF selbst im Rahmen der vorgeschlagenen negativen Prioritäten in Gefahr geriet.



Während des Programmplanungszeitraums wird die ETF aktiv um Beratung der Dienststellen der Europäischen Kommission und seitens ihres Verwaltungsrats ersuchen, um ihre Aktivitäten an die sich ändernden Prioritäten bei den EU-Außenbeziehungen sowie an die internen politischen Entwicklungen anzupassen.

Interne Umstrukturierungen:

Die kontinuierlichen Bemühungen, die ETF effizienter zu machen, haben zu einer Zunahme der Gesamtzahl der Sachverständigen für Humankapitalentwicklung von 36 im Jahr 2008 auf im Jahr 2016 48 vorgesehene Stellen geführt. Nach den Ergebnissen der vorstehend erwähnten funktionalen Analysen und den sich daraus ergebenden Effizienzsteigerungen, die im Zuge der Umstrukturierungen in den Jahren 2011 und 2015 erreicht wurden, sind die Optionen für weitere interne Umstrukturierungen in den kommenden Jahren begrenzt. Die Funktionen der Verwaltung sind eng mit der Compliance verknüpft und es ist eine fortgeführte Trennung von Funktionen und Aufgaben erforderlich, um das Vier-Augen-Prinzip sicherzustellen. Eine weitere Verringerung der Größe der Verwaltung ist nur begrenzt möglich.

Dennoch wird die ETF weiter versuchen, Möglichkeiten für die Umsetzung von derzeit im Verwaltungsbereich eingesetztem Personal zu den operativen Tätigkeiten zu finden. Die aktuelle Effizienzanalyse zu den Auswirkungen der Umstrukturierung im Jahr 2015 und die entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen sowie die laufende externe Bewertung werden weitere Hinweise für potenzielle Effizienzsteigerungen bei der Organisation der ETF liefern. Die 2016 abgeschlossene Analyse des Fachwissens wird dabei helfen, Mitarbeiter zu ermitteln, die für eine Umsetzung in Frage kommen.

Schlussfolgerung zur Entwicklung der Mittel:

Die in der Mitteilung der Kommission (COM(2013)519 final) vorgesehenen Personalkürzungen erschweren es der ETF, selbst mit den festgelegten negativen Prioritäten ihr derzeitiges Dienstleistungsniveau aufrechtzuerhalten. Mit Hilfestellung durch ihren Verwaltungsrat und die institutionellen Partner der EU wird die ETF die Nachfrage nach ihren Diensten permanent überwachen und ihre negativen Prioritäten in Frage stellen müssen, damit sie ihren Partnerländern wirksame Unterstützung bieten kann. Die verfügbaren Finanzmittel, die bis 2018 eingefroren sind, lassen keine deutliche Erhöhung in Titel 3 zu und eine verstärkte Auslagerung von Fachwissen stellt keine machbare Option dar. Die operativen Projekte in Titel 3 werden bis 2018 relativ stabil bleiben und stellen keinen alternativen Weg dar, um einer zunehmenden Zahl von Anfragen nach Dienstleistungen im Rahmen der bestehenden Aufgaben¹⁵. zu entsprechen.



¹⁵ Im Nachgang zur Anhörung zu den Haushaltsplänen von Agenturen im Haushaltsausschuss des Europäischen Parlaments am 12. Juli und in Absprache mit dem Netzwerk der Agenturen wurde vorgeschlagen, 2017 in Agenturen, die bereits 2016 ihren Personalbestand um 5 % gekürzt hatten, von w eiteren Personalkürzungen im Jahr 2017 abzusehen. Zu diesem Zw eck prüft das Europäische Parlament hat Änderungsanträge im Zuge des Standardverfahrens für die Verhandlungen über den Gesamthaushaltsplan der EU für 2017 gestellt. In dem einen Vorschlag geht es um die Wiedereinsetzung von zw ei AD-Planstellen, damit es bei 90 Planstellen im Jahr 2017 bleibt, und der andere Vorschlag betrifft eine Aufstockung der Haushaltsmittel zur Deckung der Kosten für diese beiden Stellen. Sollten diese Vorschläge angenommen werden, wird die ETF die für 2017 vorgeschlagenen Tätigkeiten überarbeiten, um mehr Maßnahmen insbesondere in den Bereichen Migration und Kompetenzen durchzuführen, und sie wird über den politischen Rat hinausgehen und Interessenträgern die Umsetzung von Initiativen zur Kompetenzentwicklung auf lokaler Ebene übertragen.

ABSCHNITT III - ARBEITSPROGRAMM 2017-2018

Gestützt auf die Ziele der ETF werden in diesem Abschnitt die strategischen Projekte und horizontalen Maßnahmen für 2017 mit ersten Hinweisen für 2018 vorgestellt.

In den Abschnitten 3.1 bis 3.7 werden die operativen Aktivitäten der ETF erläutert. Diese umfassen ein allgemeines Projektziel, die Schwerpunkte der Maßnahmen sowie die erwarteten Ergebnisse und Indikatoren für den Zeitraum. Darüber hinaus finden sich Verweise auf Maßnahmen und Ergebnisse für 2017, die in Anhang XII detailliert aufgeführt sind. Weiterführende Informationen sind den Plänen zur Projektumsetzung und den strategischen Perspektiven für die einzelnen Partnerländer zu entnehmen. Die Entscheidungen über die Fortführung der strategischen Maßnahmen und den Inhalt der konkreten jährlichen Maßnahmen sowie die Ergebnisse werden im Zuge der Erarbeitung des vorliegenden einheitlichen Programmplanungsdokuments auf der Grundlage von sich entwickelnden Prioritäten und den Fortschritten bei der Umsetzung und den Ergebnissen in Absprache mit den Dienststellen der Europäischen Kommission und dem Vorstand der ETF getroffen.

Die Kommunikationsaktivitäten der ETF sind ein wesentlicher Teil der operativen Aktivitäten der Agentur. 2017 wird die ETF auf ihren Erfolgen aufbauen; insbesondere wird sie ihre strategischen Ziele im Bereich Kommunikation weiter umsetzen. Dabei handelt es sich um eine Stärkung der Beziehungen zu den Interessengruppen, die Entwicklung wichtiger Perspektiven für alle Partner und den Aufbau von Vertrauen zur Steigerung der Wirksamkeit der ETF.

Zusätzlich zur Erfüllung der Anforderungen der täglichen internen Kommunikation der Organisation wurden die folgenden wichtigen Prioritäten für die Kommunikation im Jahr 2017 festgelegt:

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Integration der Kommunikation in die Projekt- und Länderaktivitäten der ETF ab der Planungsphase

Verbesserung der Planung und Koordinierung von Kommunikationsaktivitäten innerhalb der Organisation, einschließlich einer Erfassung der Interessengruppen der ETF und ihres Kommunikationsbedarfs

Ausbau der Website der ETF, um den Zugang für Interessengruppen und Bürger zu verbessem und sie als Plattform für die Förderung eines proaktiven Ansatzes für die Kommunikation mit den ermittelten Interessengruppen der ETF zu nutzen

Weiterer Ausbau der Aktivitäten der ETF in den sozialen Medien sow ie der Online-Aktivitäten, um w eitere Möglichkeiten für Dialog und Interaktion zu schaffen

Stärkung von Interaktivität und Beteiligung an den Präsenzsitzungen und -veranstaltungen der ETF und Förderung der Nutzung von Online-Alternativen wie Webinare und e-Seminare

Konsolidierung der gedruckten und digitalen Publikationen der ETF (z. B. E-Books) und anderer Kommunikationskanäle, um den Bedürfnissen der Interessengruppen besser gerecht zu werden

Unterstützung der Effektivität der Organisation durch hochwertige interne Kommunikation

Erwartetes Ergebnisse:

Ergebnisse für 2017-2018	Indikator
Für jedes strategische Projekt und gegebenenfalls für Länderstrategien umgesetzte Kommunikationspläne	
Unterstützung von Planung und Koordination aller Kommunikationsaktivitäten der ETF durch eine überarbeitete Kommunikationsstrategie	Gew ichtete Summe: Zahl der Personen, die über digitale Medien, Downloads und Veranstaltungen im Jahr n erreicht w urden: (Zahl der über digitale Medien erreichten Personen*Gew ichtung von digitalen Medien + Zahl der
Stärkung der Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und sonstigen relevanten internationalen und regionalen Akteuren, Beteiligung an den Aktivitäten der agenturübergreif enden Arbeitsgruppe zur beruflichen Aus- und Weiterbildung (TVET) und der Arbeitsgruppen sowie an	Dow nloads*Gewichtung von Dow nloads + Zahl der Veranstaltungen*Gewichtung von Veranstaltungen)



den internationalen Netzw erken und Debatten

Gezielte Kommunikation auf der Grundlage einer Erfassung der Interessengruppen und ihrer Anforderungen

Verbesserung der Website und sonstiger digitaler Kanäle, besserer Zugang für Interessengruppen und Veranstaltungsteilnehmer

Stärkung der Zusammenarbeit zw ischen den Bediensteten durch interne Kommunikation (z. B. über ein funktionierendes soziales Netzw erk der Organisation)

3.1 Strategisches Projekt 1: Unterstützung der EU-Hilfe im Rahmen der EU-Außenpolitik

Das strategische Projekt zur Unterstützung der Hilfe im Rahmen der EU-Außenpolitik wird insbesondere einen Beitrag zum operativen Ziel 4 leisten. Die Unterstützung der EU-Hilfe ist jedoch auch eine bereichsübergreifende Maßnahme, die je nach Anfrage einen Beitrag zu verschiedenen strategischen Maßnahmenbereichen der ETF leisten kann.

Im Rahmen des strategischen Projekts wird den Dienststellen der EU auf Anfrage der EU-Organe und -Delegationen Unterstützung bereitgestellt. Diese Anfragen können in die folgenden Arten unterteilt werden:

- Programmplanungszyklus, sowohl für Programme im Bereich Berufsbildung/Kompetenzen (oder Komponenten im Rahmen allgemeinerer Programme) als auch für Sektorprogramme im Bereich Humankapitalentwicklung. Fragen der Humankapital- und Kompetenzentwicklung sind im Programmplanungszeitraum 2014-2020 für die EU-Außenhilfe in allen ETF-Partnerregionen von großer Bedeutung. Da die Zahl der Anfragen in Zusammenhang mit der Konzeption von Programmen oder Sektorprogrammen im Zeitraum 2015-2016 gestiegen ist und diese einen hohen Anteil der ETF-Partnerländer betreffen, wird erwartet, dass sich die Anfragen 2017 auf eine Unterstützung der Operationalisierung und/oder Überwachung laufender Programme oder Sektorprogramme konzentrieren. Die Zunahme bei der Modalität der Budgethilfen in den ETF-Partnerländern könnte zu einer erhöhten Notwendigkeit einer Unterstützung des politischen Dialogs und der ergänzenden Maßnahmen für Sektorreformverträge während des gesamten Zyklus der Budgethilfen führen.
- Fachwissen für die bilaterale Außenhilfe im Zusammenhang mit dem politischen Dialog:

 Dabei wird der Schwerpunkt auf den Ländern Südosteuropas und der Türkei mit Blick auf den erweiterungsbezogenen politischen Dialog sowie den ENP-Ländern liegen, vor allem denjenigen, die über verstärkte Kooperationsmechanismen mit der EU verfügen (Assoziierungsabkommen, vertiefte und umfassende Freihandelszonen (Deep and Comprehensive Free Trade Area DCFTA) usw.). Es wird davon ausgegangen, dass die Art der Unterstützung zu konkreten Beiträgen (Anmerkungen, kurze Analysen, Kurzberichte) für Sitzungen von Unterausschüssen, die Überwachung des politischen Dialogs zu Sektorreformverträgen usw. führt.
- Beiträge zum EU-Berichterstattungsprozess im Zusammenhang mit der Politik im Bereich Außenbeziehungen, insbesondere für die Länder Südosteuropas und die Türkei und die ENP-Länder. 2017 werden die Berichtsanforderungen (in Bezug auf Inhalt und zeitliche Planung) im Zuge der Bewertung der maßgeblichen Teile der Wirtschaftsreformprogramme (ERP) und der geänderten Nachbarschaftspolitik vereinbart und gefestigt und die Rolle der ETF in diesem Zyklus dürfte vereinbart worden sein. Auf dieser Grundlage wird die ETF der Europäischen Kommission



regelmäßig Fachwissen für die ERP-Bewertungen, die Fortschrittsberichte der Europäischen Kommission zur Erweiterung, ENP-Berichte usw. entsprechend der zeitlichen Planung und dem Inhalt/Format, die mit den entsprechenden Dienststellen der Europäischen Kommission vereinbart werden, bereitstellen.

- Beiträge zum regionalen politischen Dialog: Die konkreten Beiträge werden von den Prioritäten der Agenda für die EU-Außenhilfe abhängen, z. B. Themen, die im Rahmen der Plattformen für die Östliche Partnerschaft, der Zusammenarbeit mit dem Regionalen Kooperationsrat (RCC) in der Erweiterungsregion und der ministeriellen Tagesordnung der Union für den Mittelmeerraum ausgewählt werden. Durch die Überarbeitung der Nachbarschaftspolitik könnten zudem Änderungen bei den Mechanismen für den regionalen politischen Dialog, insbesondere im Süden, eingeführt werden, die sich auf das Arbeitsprogramm 2017 auswirken. In den Ländern Südosteuropas und der Türkei wird die ETF weiterhin einen Beitrag zu den verschiedenen regionalen Foren und Plattformen entsprechend den Anfragen der Dienststellen der Europäischen Kommission leisten. Zudem wird sie weiterhin Beiträge für die von der GD DEVCO koordinierte Bildungsplattform für Zentralasien liefern.
- Bereitstellung von Fachwissen für von der GD DEVCO organisierte
 Weiterbildungsmaßnahmen für die EU-Delegationen und die Fazilität für Berufsbildung der GD DEVCO.

Ziel dieses Projekts ist es, den Projektzyklus der EU-Außenhilfe und den politischen Dialog durch die Bereitstellung hochwertigen Fachwissens zu unterstützen.

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Die Relevanz der EU-Maßnahmen zur Humankapitalentw icklung in den Partnerländern wird durch die Unterstützung der ETF bei Programmplanung und Projektkonzeption verstärkt.	80 % der bei der Programmplanung/Projektkonzeption unterstützten Dienststellen der EU bew erten den Beitrag der ETF als positiv.16
Die Effizienz und Wirksamkeit der EU-Maßnahmen zur Humankapitalentwicklung in den Partnerländern wird durch die Unterstützung der ETF bei Umsetzung, Überwachung und Evaluierung verstärkt.	Die ETF erhält in 50 % ihrer Partnerländer Anfragen nach Unterstützung bei der Umsetzung, Überw achung oder Evaluierung. 80 % der bei der Umsetzung und/oder Überw achung und Evaluierung unterstützten Dienststellen der EU bew erten den Beitrag der ETF als positiv.
Der politische Dialog der EU zur Humankapitalentw icklung wird in den Partnerländern durch strategische und thematische Beiträge der ETF gestärkt.	80 % aller beim politischen Dialog unterstützten Dienststellen der EU bew erten den Beitrag der ETF als positiv.

Mittel für 2017

Mit Blick auf die Mittel wird von 6,8 VZÄ, Projektmitteln in Höhe von 138 000 EUR und Mitteln für Dienstreisen in Höhe von 50 000 EUR ausgegangen. Dies sind relativ stabile Werte im Vergleich zu den Vorjahren, wobei angesichts der voraussichtlichen Zunahme bei den Anforderungen bezüglich der Berichterstattung in den Ländern Südosteuropas und der Türkei sow ie den ENP-Ländern ein kleiner Anstieg bei den VZÄ festzustellen ist.

¹⁶ Quelle der Überprüfung: Die ETF führt eine Online-Befragung der EU-Dienststellen zu abgeschlossenen Anfragen durch.



_

3.2 Strategisches Projekt 2: Politikanalyse und systemweite Überwachung von Fortschritten

Das strategische Projekt zu Politikanalyse und systemweiter Überwachung von Fortschritten wird 2017 zum operativen Ziel 1 mit Blick auf eine wirksame Politikgestaltung in der Berufsbildung für wirtschaftliche Entwicklung und sozialen Zusammenhalt und insbesondere eine faktengestützte Politikgestaltung beitragen. Die im Zuge des Turin-Prozesses durchgeführten Analysen und ermittelten Informationen werden auch einen wichtigen Beitrag zum operativen Ziel 4, zur inhaltlichen Unterstützung für die EU-Außenpolitik und insbesondere zur bilateralen und regionalen Außenhilfe im Zusammenhang mit dem politischen Dialog leisten.

Im Jahr 2017 wird die vierte Runde des Turin-Prozesses (2016-2017) mit der Fertigstellung der Veröffentlichungen, einschließlich der Länderanalysen, regionalen und länderübergreifenden Analysen, abgeschlossen werden. Die ETF wird besonderes Gewicht auf die Verbreitung der Feststellungen dieser Runde des Turin-Prozesses legen. In diesem Rahmen wird am 7./8. Juni 2017 eine internationale Konferenz in Turin mit allen ETF-Partnerländern, den EU-Organen und der internationalen Gemeinschaft stattfinden. Die Konferenz wird die Möglichkeit bieten, die in den vier abgeschlossenen Runden des Turin-Prozesses erzielten Ergebnisse und gewonnenen Erfahrungen zu überdenken und eine gemeinsame Vision für die nächste Runde des Turin-Prozesses zu erarbeiten, die voraussichtlich 2019-2020 stattfinden und eine stärkere Ausrichtung auf die Evaluierung der Fortschritte der Länder aufweisen wird (auch in Einklang mit dem Überwachungsrahmen nach Riga).

Im Jahr 2017 werden im Rahmen des Projektes weiterhin die Partnerländer, die sich für eine Stärkung ihrer technischen und institutionellen Kapazitäten im Bereich der faktengestützten Politikgestaltung einsetzen, unterstützt. Insbesondere wird das Projekt im Jahr 2017 Beiträge zur Entwicklung/Konsolidierung von Überwachungs- und Evaluierungsprozessen auf nationaler Ebene liefern, wobei der Schwerpunkt auf der Einbindung von nichtstaatlichen Akteuren und der Interessengruppen auf subnationaler Ebene sowie auf technischen Kapazitäten für die Politikanalyse und politische Entscheidungsprozesse, einschließlich einer Ex-ante-Folgenabschätzung, liegen wird.

Die ETF wird Fachwissen für die Überwachung der Strategie "Südosteuropa 2020" bereitstellen, dies erfolgt in enger Abstimmung mit ihrer Unterstützung des Kopenhagen-Prozesses und dem Beitrag zu den Wirtschaftsreformprogrammen (ERP). In Zusammenarbeit mit CEDEFOP und im Einklang mit dem Überwachungsrahmen des Kopenhagen-Prozesses wird die ETF unter Zugrundelegung der Feststellungen des Turin-Prozesses einen Zwischenbericht über die von den Kandidatenländern bei der Umsetzung der mittelfristigen Ziele erreichten Fortschritte sowie die jährlichen Beiträge für die Überwachung in den Ländern erarbeiten. Des Weiteren wird die ETF bei der Berichterstattung über die Fortschritte im Zuge des Zwischenberichts und der Länderberichte zu Riga 2017 mit der CEDEFOP zusammenarbeiten. Beide Agenturen werden weiterhin im Rahmen der Plattformen ACVT/DGVT eng zusammenarbeiten, um die Weiterverfolgung aller mit Riga zusammenhängender Aktivitäten im Rahmen der Programme der EU-Ratsvorsitze sicherzustellen.

Darüber hinaus wird die ETF weiterhin die Institutionalisierung der nationalen Netzwerke für die Erhebung, Verarbeitung und Analyse von Informationen zur Überwachung der mittelfristigen Ziele unterstützen sowie zum Aufbau von Kapazitäten für die Erhebung und Analyse von faktengestützten Informationen, die Erstellung von Indikatoren, Benchmarking, Politikanalyse und faktengestützte Politikgestaltung beitragen.

Die ETF wird eine Zusammenarbeit mit Eurofound im Rahmen eines Informationsaustausches über Praktiken zur Verbesserung der Qualität von Methoden und Ergebnissen von Analysen pflegen. Darüber hinaus werden gemeinsame Vorbereitungen für die Analysen der Unternehmenserhebung



von Eurofound getroffen, die 2018/2019 zu einer dreiseitigen Zusammenarbeit (Eurofound, CEDEFOP und ETF) bei der Analyse der Erhebungsergebnisse führen wird, wobei der Schwerpunkt der ETF auf den Kandidatenländern liegen wird.

Das Projekt zielt auf eine Verbesserung der Politikgestaltung in der Berufsbildung durch eine Stärkung der institutionellen Kapazität für die Erstellung und Verwendung von faktengestützten Informationen im gesamten Politikzyklus (Konzeption, Umsetzung, Überwachung und Evaluierung) sowie die Entwicklung einer Kultur der Überwachung, Rückmeldungen und Verbesserungen von politischen Strategien ab.

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Die politischen Entscheidungsprozesse der Partnerländer sind zunehmend faktengestützt, ganzheitlich und partizipatorisch und berücksichtigen die Ergebnisse des Turin-Prozesses.	In einer zunehmenden Zahl von Partnerländern sind mit Blick auf die Nutzung von Politikanalyse im Rahmen des Politikzyklus Fortschritte innerhalb einer Phase bzw.zur nächsten Phase der Politikentwicklung festzustellen.
Eine solide Politikanalyse und Berichterstattung der Kandidatenländer für den Riga-Prozess, die der neuen Methodik entspricht.	Bessere Qualität der Berichte der Partnerländer im Rahmen des Kopenhagen-Brügge-Riga-Prozesses.

Mittel für 2017

Die voraussichtlichen Mittel umfassen 8,9 VZÄ, Projektmittel in Höhe von 720 300 EUR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von 57 000 EUR. Dies stellt einen leichten Anstieg der Mittel für Dienstreisen im Vergleich zu den Vorjahren dar, der auf der Annahme beruht, dass auf Länderebene größere Anstrengungen im Bereich Kapazitätsaufbau sow ie fachliche Unterstützung für Ex-ante-Bew ertungen unternommen werden.

3.3 Strategisches Projekt 3: Governance der Berufsbildung

Das strategische Projekt zur Governance der Berufsbildung wird 2017 zum spezifischen Ziel 1 betreffend eine wirksame Politikgestaltung in der Berufsbildung für wirtschaftliche Entwicklung und sozialen bzw. territorialen Zusammenhalt und insbesondere zu einer guten Governance der Berufsbildung auf mehreren Ebenen beitragen.

Die Maßnahmen der ETF im Bereich Governance der Berufsbildung bleiben im Vergleich zu den Vorjahren relativ unverändert. Die Maßnahmen werden im Rahmen der drei folgenden Bereiche umgesetzt:

- Stärkung der Governance des Berufsbildungssystems: Dazu zählen Themen in Verbindung mit Rechtsvorschriften, institutionellen Rahmenbedingungen, Finanzierung sowie Koordinierungs- und Kooperationsmechanismen. Die Analyse der bestehenden Regelungen stellt den ersten Schritt der Maßnahme der ETF dar. Daran schließt sich die Bereitstellung von Fachwissen an, um die Rechtsrahmen, Governance-Funktionen, Plattformen für den Dialog und wirksamen Partnerschaften sowie sonstige Koordinierungsmechanismen dem Bedarf entsprechend tatsächlich zu verbessern. Der Turin-Prozess 2016, der erfolgreiche Abschluss des Projekts GEMM und die Bestandsaufnahme der Governance der Berufsbildung haben dazu beigetragen, die Länder zu ermitteln, in denen Unterstützung bereitzustellen ist. Die im Jahr 2015 von der ETF begonnene Bestandsaufnahme der Governance der Berufsbildung wird aktualisiert.
- Territoriale (vertikale) Dimension von Kompetenzen und Governance der Berufsbildung: Dazu zählt die Unterstützung der Regionalisierungsprozesse in der Berufsbildung sowie gegebenenfalls auch eine integrierte territoriale Entwicklung in Verbindung mit der EU-Strategie einer intelligenten Spezialisierung. Diese Aktivitäten finden in ausgewählten Ländern statt, in denen bereits eine Dynamik in Richtung eines territorialen Ansatzes in der Berufsbildung festzustellen ist. Im



Mittelpunkt der Maßnahmen stehen ein Austausch bewährter Verfahren, die Definition nationaler, regionaler bzw. lokaler Aufgaben und ihre jeweiligen Verbindungen sowie die aktive Einbindung von Akteuren in Innovationen in der lokalen Entwicklung. Die Kooperation mit maßgeblichen EU-Akteuren wird eine Rolle spielen.

Institutionalisierung und Stärkung der Rolle der Sozialpartner auf nationaler, regionaler und sektoraler Ebene: Dies umfasst den Aufbau von Kapazitäten ausgewählter Sozialpartnerorganisationen, um ihre Rollen und Funktionen in Berufsbildungsräten und anderen dreigliedrigen Governance-Strukturen zu unterstützen. Die positive Rolle der Organisationen der Zivilgesellschaft in der Berufsbildung wird beim Engagement der ETF berücksichtigt.

Die Zusammenarbeit mit EU-Organen, internationalen und regionalen Einrichtungen und Initiativen wird zur Durchführung der vorstehend dargelegten Maßnahmen beitragen. Konkret wird die Zusammenarbeit mit dem Ausschuss der Regionen der EU, einschließlich ARLEM und CORLEAP, dem Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den EU-Sozialpartnern sowie dem Beratenden Ausschuss der Partnerschaft Europa-Mittelmeer (Euro-Mediterranean Partnership – EuroMed) fortgeführt. Die ETF wird ihre Zusammenarbeit und den Informations- und Wissensaustausch mit Eurofound zu Fragen der Sozialpartnerschaft fortführen, wobei insbesondere die Unternehmensebene im Mittelpunkt steht.

Das Netzwerk EGPA/IIAS, das internationale Ausbildungszentrum ITC der IAO und die Anna-Lindh-Stiftung werden Partner bei der Verbreitung und beim Wissensaustausch sein. Dem institutionellen Netzwerk der Berufsbildungszentren und dem Lenkungsausschuss der ERI SEE wird weiterhin Fachwissen bereitgestellt.

Das Projektziel besteht in einer Verbesserung der Governance des Berufsbildungssystems, indem die Interessengruppen befähigt werden, Koordinierungsmechanismen auf nationaler, regionaler, sektoraler und lokaler Ebene zu konzipieren, zu formalisieren und umzusetzen.

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Politische Optionen für eine gute Governance unter Beteiligung mehrerer Ebenen, auch hinsichtlich der Finanzierung, die auf im Zuge von Überprüfungen, Bestandsaufnahmen und rechtlicher Beratung der ETF unterbreiteten Empfehlungen aufbauen, in ausgew ählten Partnerländern	Einführung von Koordinierungsmechanismen, Rechtsvorschriften und Methodiken für die Governance unter Beteiligung verschiedener Ebenen in ausgew ählten Ländern (85 %) Aktualisierung der Bestandsaufnahme zur Governance der Berufsbildung der ETF
Stärkung der Entwicklung und Umsetzung von politischen Strategien zur Regionalisierung der Berufsbildung und Entwicklung der Humanressourcen zu einem Schlüsselfaktor für die territorialen Strategien für eine nachhaltige Entwicklung in ausgewählten Regionen/Ländern	Einführung von Mechanismen für eine nationale und subnationale Koordinierung in der Berufsbildung in ausgew ählten Ländern (85 %)
	Einbindung von Sozialpartnern und anderen Organisationen der Zivilgesellschaft in Maßnahmen im Bereich Governance in der Berufsbildung

Mittel für 2017

Mit Blick auf die Mittel wird von 6,6 VZÄ, Projektmitteln in Höhe von 370 000 EUR und Mitteln für Dienstreisen in Höhe von 45 000 EUR ausgegangen. Dies sind stabile Werte im Vergleich zu den Vorjahren.



3.4 Strategisches Projekt 4: Angebot und Qualität der Berufsbildung

Das strategische Projekt zu Angebot und Qualität der Berufsbildung wird 2017 einen Beitrag zum spezifischen Ziel 2 leisten: Modernisierung der Berufsbildung mit Blick auf Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Im Mittelpunkt steht dabei, die Partnerländer bei der Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz, der Verbesserung ihrer Qualitätssicherungsmechanismen und der wirksameren Gestaltung der beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung zu unterstützen.

Die Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz steht in den Regionen Südosteuropa und Türkei, der Östlichen Partnerschaft und im südlichen Mittelmeerraum auf der Tagesordnung. In Südosteuropa und der Türkei liegt der Schwerpunkt auf den Kandidatenländern, die Lernen am Arbeitsplatz im Jahr 2015 als einen Prioritätsbereich für die Ermittlung politischer Optionen im Rahmen der einschlägigen mittelfristigen Ziele gewählt haben. Ziel ist es, die Umsetzung der im Jahr 2016 im Zuge der Ex-ante-Folgenabschätzung gewählten politischen Optionen zu unterstützen. Die Unterstützung umfasst gezielte Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau und Peer-Learning sowie zur bestmöglichen Nutzung ihrer Beteiligung an der Europäischen Ausbildungsallianz. Dabei wird den Ländern der Östlichen Partnerschaft die Unterstützung im Zuge der Umsetzung der im Jahr 2015 auf den Weg gebrachten dreijährigen regionalen Initiative bereitgestellt. Konkret wird sich nach der anfänglichen Erfassung (2015) und der Festlegung der Bedingungen für das Lernen am Arbeitsplatz (2016) die Arbeit im Jahr 2017 auf die Umsetzung der überprüften Formen des Lernens am Arbeitsplatzes, differenziert nach dem Hintergrund der einzelnen Länder, konzentrieren. Auch die Vernetzungsaktivitäten zwischen den Teilnehmern der verschiedenen Länder der Östlichen Partnerschaft werden für die Mobilisierung der Akteure auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene fortgesetzt. Im südlichen Mittelmeerraum ist nach der Zusammenarbeit mit der UNESCO bei der Überprüfung der Strategien für das Lernen am Arbeitsplatz im Jahr 2016 geplant, 2017 eine ausgewählte Zahl von Ländern bei der Entwicklung eines Aktionsplans zur Umsetzung von Empfehlungen für eine Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz zu unterstützen.

Im Bereich der Qualitätssicherung wird 2017 eine transnationale politische Lernplattform mit Schwerpunkt auf systemischer und systematischer Qualitätssicherung in der Berufsbildung in Betrieb genommen. Dabei wird es sich um das Instrument handeln, mit dem die teilnehmenden Partnerländer bei der Entwicklung eines systemischen Ansatzes für die Qualitätssicherung unterstützt werden. Der Schwerpunkt wird auf einer systematischen Überwachung der Verbesserungen im Bereich Qualitätssicherung liegen, um den Partnerländern Fortschritte bei der Planung und/oder Umsetzung politischer Strategien und Verfahren zu ermöglichen. Des Weiteren wird zwei bis drei ausgewählten vorrangigen Ländern gezielte Unterstützung bei der Fortführung von Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Qualitätssicherungssysteme geleistet. Des Weiteren ist ein gemeinsamer Beitrag mit CEDEFOP für Veranstaltungen zu den Themen Lernen am Arbeitsplatz und Qualitätssicherung in der Berufsbildung geplant.

Im Bereich der Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung wird der Schwerpunkt auf den Ländern Südosteuropas und der Türkei liegen. 2017 wird die ETF die Initiative mit einer weiteren Runde von Demonstrationsprojekten und Empfehlungen zur Weiterentwicklung, Umsetzung und Überwachung von politischen Strategien und Verfahren abschließen, um die berufliche Weiterbildung stärker an die Anforderungen von Schulen, Lehrkräften und Ausbildern anzupassen und das Berufsbildungsangebot zu verbessern. Der politische Dialog und die Vernetzung werden ausgebaut, wobei der Schwerpunkt in Richtung Umsetzung und Erreichen der jeweiligen mittelfristigen Ziele verlagert wird.

Ziel des Projekts ist es, die Partnerländer bei der Verbesserung der beruflichen Aus- und Weiterbildung mit Blick auf das Berufsbildungsangebot und die Qualitätssicherung zu unterstützen.



Um dies zu erreichen, zielt das Projekt auf eine Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz, die Verbesserung der Qualitätssicherungsmechanismen und die wirksamere Gestaltung der beruflichen Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern in der Berufsbildung ab.

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Stärkung des Lernens am Arbeitsplatz in unterschiedlichen Formen unter besonderer Berücksichtigung der Lehrlingsausbildung und von Praktika durch die Einbindung von Sozialpartnern, Unternehmen, Kammern und Berufsbildungseinrichtungen in die Erarbeitung und Umsetzung konkreter Mechanismen für das Lernen am Arbeitsplatz	Alle fünf Kandidatenländer setzen politische Optionen für die mittelfristigen Ziele im Bereich Lernen am Arbeitsplatz um und beteiligen sich an der Europäischen Ausbildungsallianz. Die meisten Länder der Östlichen Partnerschaft setzen neue Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz umbzw. leiten Demonstrationsprojekte zum Lernen am Arbeitsplatz in die Wege und ausgewählte Länder im südlichen und östlichen Mittelmeerraum erarbeiten Aktionspläne zur Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz. Alle Länder Südosteuropas und die Türkei setzen die letzte Runde von Demonstrationsprojekten zur beruflichen Weiterbildung um und ausgew ählte Kandidatenländer setzen politische Optionen für die mittelfristigen Ziele in der beruflichen Weiterbildung um. Qualitätssicherung in der Berufsbildung: Mindestens 14 Partnerländer beteiligen sich am politischen Lernforum/an der Plattform für Qualitätssicherung und mindestens fünf Partnerländer verpflichten sich zur Entwicklung eines Konzepts für die systemische Qualitätssicherung und konzentrieren sich auf eine systematische Überwachung der Verbesserungen im Bereich Qualitätssicherung.
Weiterentw icklung und Umsetzung von Qualitätssicherungsmechanismen in der Berufsbildung im Einklang mit der EQAVET-Empfehlung	Beteiligung von 50 % der Partnerländer am politischen Lernforumfür Qualitätssicherung und Verpflichtung von 15 % der Länder, ein Konzept für die systemische Qualitätssicherung zu entw ickeln und sich auf eine systematische Überwachung der Verbesserungen im Bereich Qualitätssicherung zu konzentrieren
Einführung systematischer Konzepte und Möglichkeiten für die berufliche Weiterbildung von Lehrkräften, Ausbildern und Mentoren in der Berufsbildung	Sieben Demonstrationsprojekte leisten einen Beitrag zur Umsetzung der Strategien für die berufliche Weiterbildung in allen Ländern Südosteuropas und der Türkei Ausgewählte Kandidatenländer: Fortschritte bei der Umsetzung der mittelfristigen Ziele in der beruflichen Weiterbildung in mindestens zw ei Kandidatenländern
Mittel für 2017	
Die indikativen Mittel umfassen 8.8 VZÄ Projektmittel in Höhe v	von 590 000 EUR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von

Die indikativen Mittel umfassen 8,8 VZÄ, Projektmittel in Höhe von 590 000 EUR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von 50 000 EUR.

3.5 Strategisches Projekt 5: Qualifikationen und Qualifikationssysteme

Das strategische Projekt zu Qualifikationen und Qualifikationssystemen wird 2017 fortgeführt, um die Länder dabei zu unterstützen, ihre nationalen Qualifikationsrahmen im Zuge der Entwicklungsphasen zu einem Werkzeug zu machen, mit dem die Berufsbildung mit Blick auf lebenslanges Lernen, Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit modernisiert werden kann.

Die politische Beratung und der Kapazitätsaufbau konzentrieren sich auf 14 Länder (AL, BA, MK, RS, TR, XK, AZ, BY, MD, UA, MA; IL, EG, TN), wobei ein differenziertes Konzept für die Maßnahmen entsprechend der im Jahr 2016 durchgeführten Bewertung der Fortschritte hinsichtlich der politischen Phase gewählt wird, sowie auf sieben Länder, in denen im Zuge von EU-Projekten die Modernisierung von Qualifikationen und Qualifikationssystemen gefördert wird.



Die ETF wird die Partnerländer dabei unterstützen, Kompetenzen und Fachkenntnisse bei der Reformierung ihrer Qualifikationssysteme zu entwickeln, um ihnen Fortschritte beim Erreichen einer Anerkennung zu ermöglichen, d. h. im Wege von Maßnahmen in den Bereichen Transparenz, Qualität, Relevanz für den Arbeitsmarkt und Übertragbarkeit von Qualifikationen. Eine spezielle Maßnahme wird in der Unterstützung bei der Zuordnung/Angleichung der nationalen Qualifikationsrahmen an den EQR bestehen.

Darüber hinaus wird sie mit dem Projekt zu Beschäftigung und Migration im Zuge der Entwicklung eines Toolkits, das Leitlinien für eine bessere Bestimmung der Kompetenzen von Migranten und die Anerkennung ihrer Qualifikationen bietet, sowie zur Förderung von Mobilität zusammenarbeiten. Im Rahmen der Unterstützung der ENP-Länder wird sie federführend an einer Veranstaltung der Östlichen Partnerschaft im vierten Quartal beteiligt sein, um mit den sechs Ländern Maßnahmen, Instrumente und Kooperationsprozesse mit Blick auf eine wirksame Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen im Zuge der Durchführung der Assoziierungsabkommen und Mobilitätspartnerschaften zu ermitteln und zu erörtern.

Zusammenarbeit im Zuge des strategischen Projekts zu Qualifikationen mit Cedefop in den folgenden Bereichen: i) derzeit, gemeinsame Studie von ETF/Cedefop/UNESCO zu Lernergebnissen im Bereich Qualifikationen als Verbindung zum Arbeitsmarkt; 3 ausgewählte ETF-Partnerländer: ii) gemeinsame Veröffentlichung mit der UNESCO der Globalen Bestandsaufnahme der nationalen Qualifikationsrahmen im Frühjahr 2017; iii) laufende Zusammenarbeit bei der Bestandsaufnahme der Validierung nicht formalen und informellen Lernens, die im Jahr 2017 veröffentlicht werden soll. Die ETF berücksichtigt die Partnerländer in der Region Südosteuropa und die Türkei und iv) generell: gegenseitige Teilnahme an den jeweiligen Seminaren zu Qualifikationen, Ergebnissen usw.

Projektziel ist es, die Länder bei der Verbesserung ihrer Qualifikationen und Qualifikationssysteme zu unterstützen, um die nationalen Qualifikationsrahmen zu einem Werkzeug zu machen, mit dem die berufliche Aus- und Weiterbildung mit Blick auf lebenslanges Lernen, Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit modernisiert werden kann.

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Fortschritte bei den Qualifikationssystemen für lebenslanges Lernen und Weiterentw icklung von Kompetenzen und Wissen der Einrichtungen und Interessengruppen der Partnerländer	Fortschritte der Partnerländer innerhalb der oder mit Blick auf die nächste Phase der Politikentwicklung17
Faktengestützte Politik und internationale politische Diskussionen, die von der ETF moderiert werden, bilden die Grundlage für Reformen der Qualifikationssysteme der Partnerländer.	100 % der Partnerländer entw ickeln einen nationalen Qualifikationsrahmen und erzielen Fortschritte, die von der ETF analysiert und im Verzeichnis der nationalen Qualifikationsrahmen erfasst werden.
Fortschritte der Kandidatenländer und potenziellen Kandidatenländer bei der Angleichung ihrer nationalen Qualifikationsrahmen an den Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR); Einführung der externen Dimension des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) in maßgeblichen Partnerländern.	Umsetzung von Maßnahmen zur Transparenz, Qualität, Relevanz für den Arbeitsmarkt und Übertragbarkeit von Qualifikationen in AL, BA, RS, TR
Mittel für 2017	

Die indikativen Mittel umfassen 7,9 VZÄ, Projektmittel in Höhe von 650 000 EUR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von 65 000 EUR.



-

¹⁷ Gemessen anhand der Indikatoren der ETF zum Stand der Politik

3.6 Strategisches Projekt 6: Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit, einschließlich Kompetenzen und Migration

Dieses Projekt wird zum spezifischen Ziel 4 betreffend die Modernisierung der Berufsbildung für Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit beitragen, indem die Maßnahmen zur Ermittlung von Kompetenzen und zur wirksamen Nutzung der Kompetenzen von Migranten fortgesetzt werden. Des Weiteren wird das Projekt einen Beitrag zum Strategiebereich 3 betreffend den Übergang in das Berufsleben leisten, indem neue Maßnahmen im Bereich Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen und Übergang in das Berufsleben eingeführt werden.

Im Bereich der Ermittlung von Kompetenzen wird sich die ETF auf die Entwicklung von umfassenderen Konzepten konzentrieren, insbesondere kurz- bis mittelfristig und in den zentralen Wirtschaftssektoren. Dies erfolgt durch den Kapazitätsaufbau der Interessengruppen – auch mithilfe methodischer Instrumente, die von ETF/ILO/CEDEFOP entwickelt wurden – und im Wege der Förderung ihrer Kooperation. Das strategische Projekt Beschäftigung wird 2017 in eine dreiseitige Zusammenarbeit mit Cedefop und Eurofound im Bereich Ermittlung von Kompetenzen eingebunden sein, bei der die Antizipation und der Austausch von Methoden und Instrumenten hinsichtlich der Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt und die Validierung/Anerkennung ihrer Kompetenzen im Mittelpunkt stehen.

In den Ländern Südosteuropas und der Türkei werden gezielte Maßnahmen festgelegt, um die Länder bei der Umsetzung der Empfehlungen und Maßnahmen der Wirtschaftsreformprogramme zu unterstützen. In den Ländern der Östlichen Partnerschaft wird die ETF mit der im Jahr 2014 begonnenen Umsetzung der regionalen Initiative "Make it match" fortfahren. Dabei werden das gegenseitige Lernen auf regionaler Ebene mit Blick auf die Entwicklung von Konzepten zur Ermittlung von Kompetenzen (durch die Plattform 2 der Östlichen Partnerschaft) und Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau für die Umsetzung in ausgewählten prioritären Ländern (durch den Zuschuss der ETF) kombiniert. In den Ländern des südlichen und östlichen Mittelmeerraums wird die ETF – gestützt auf die im Rahmen der Umsetzung des Projekts GEMM gewonnenen Erfahrungen – die Entwicklung von Instrumenten zur Ermittlung der Kompetenzanforderungen in ausgewählten Ländern unterstützen.

Zur Sicherstellung eines umfassenden und bereichsübergreifenden Konzepts werden im Rahmen des strategischen Projekts zu Beschäftigung, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit die Maßnahmen der ETF im Bereich Kompetenzen und Migration koordiniert. Dies umfasst fachliche Unterstützung durch die verschiedenen strategischen Projekte (Qualifikationen, Berufsbildungsangebot, Governance und unternehmerisches Lernen). Insbesondere wird die ETF Fachwissen zur Unterstützung der Umsetzung der in den Mobilitätspartnerschaften mit Partnerländern vorgesehenen kompetenzbezogenen Maßnahmen bereitstellen. Angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen im Bereich Migration wird die ETF die Entwicklungen verfolgen und möglicherweise in Zusammenarbeit mit den Dienststellen der GD EMPL und auf Anfrage Informationen und fachliche Unterstützung zu kurzfristigen Maßnahmen bereitstellen, um die unmittelbaren Herausforderungen hinsichtlich neu ankommender Migranten zu bewältigen.

Die Maßnahme der ETF im Bereich Beschäftigungsfähigkeit und Übergang ins Berufsleben von jungen Menschen wird in den Ländern Südosteuropas und der Türkei fortgeführt. Im Rahmen der Überprüfung der Europäischen Nachbarschaftspolitik (ENP) wird die ETF 2017 mit auf junge Menschen ausgerichteten Aktivitäten in den Ländern der Östlichen Partnerschaft und im südlichen und östlichen Mittelmeerraum beginnen. Insbesondere wird die ETF die GD EMPL bei der Einrichtung eines Gremiums zu Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen in den Ländern der Östlichen Partnerschaft unterstützen und den Austausch zu Bildung, Ausbildung und Jugendpolitik



zwischen den Ländern im südlichen und östlichen Mittelmeerraum fördern. Auf Anfrage wird die ETF an der Umsetzung der von der EU finanzierten regionalen Programme im Bereich Beschäftigungsfähigkeit von jungen Menschen mitwirken. Des Weiteren plant die ETF gezielte Maßnahmen für den Kapazitätsaufbau auf Länderebene in einer begrenzten Zahl von prioritären Partnerländern.

Ziel des Projekts ist es, die Partnerländer bei der Verbesserung der beruflichen Aus- und Weiterbildung mit Blick auf Erkenntnisse zum Arbeitsmarkt und Kompetenzen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen.

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren	
Entw icklung und Einführung von Mechanismen der Partnerländer zur Überw achung von Arbeitsmarkttrends und zur Nutzung von Informationen über Kompetenzanforderungen für eine w irksame Umsetzung der Berufsbildungspolitik	Mindestens die Hälfte der Länder, die Unterstützung der ETF im Bereich Arbeitsmarkt erhalten, haben Mechanismen zur Steigerung der Relevanz des Berufsbildungsangebotsfür den Arbeitsmarkt entw ickelt.	
Verstärkte Aufklärung und Sensibilisierung der Partnerländer mit Mobilitätspartnerschaften mit der EU, um Maßnahmen zur Unterstützung von Migranten zu entwickeln und umzusetzen;	In mindestens vier Partnerländern, mit denen Mobilitätspartnerschaften geschlossen wurden, bieten die nationalen Systeme Möglichkeiten für die Integration in den Arbeitsmarkt durch die Validierung/Ankennung von Kompetenzen von Migranten.	
Entw icklung und Umsetzung von umfassenden Strategien und Mechanismen der Partnerländer zur Förderung des Übergangs ins Berufsleben von jungen Menschen	Fünf Partnerländer haben mit der Entw icklung und Umsetz ung von Mechanismen zur Förderung des Übergangs ins Berufsleben von jungen Menschen begonnen.	
Mittel für 2017		
Die indikativen Mittel umfassen 7.2 VZÄ. Projektmittel in Höhe von 470.000 ELIR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von		

Die indikativen Mittel umfassen 7,2 VZÄ, Projektmittel in Höhe von 470 000 EUR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von 55 000 EUR.

3.7 Strategisches Projekt 7: Unternehmerisches Lernen und unternehmerische Kompetenzen

Die Unterstützung für unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten in den Partnerländern wird einen Beitrag zum spezifischen Ziel 5 leisten. Unternehmerische Fähigkeiten werden eine Kernkomponente der Unterstützung der ETF für die Europäische Kommission im Rahmen ihres allgemeineren Engagements zur Förderung von zentralen Bestimmungen des Small Business Act für Europe (SBA) darstellen.

Die ETF wird auf Fortschritte der Partnerländer bei den Indikatoren für die Humankapitalentwicklung nach dem Small Business Act für Europe (SBA) (unternehmerisches Lernen, Unternehmenstätigkeit von Frauen und Kompetenzen für KMU) im Zuge der Bewertung des SBA hinwirken. Auch die Weiterverfolgung von auf die Bewertungen zurückgehenden Empfehlungen – mit besonderem Gewicht auf der Umsetzung von Strategien und dem Kapazitätsaufbau – wird bei den Arbeiten nach länderspezifischen Anfragen und Anfragen aus ETF-Regionen berücksichtigt.

Des Weiteren wird die ETF politische Entscheidungsträger und Bildungseinrichtungen in den Partnerländern zu einer Verbesserung der politischen Strategien und ihrer Umsetzung ermutigen, indem qualitätsgesicherte bewährte Verfahren im Bereich der Kompetenzen von KMU, insbesondere in der Heranführungsregion, ermittelt und verbreitet werden, wobei KMU, die mit dem EU-Binnenmarkt Handel treiben oder das entsprechende Potenzial aufweisen, im Mittelpunkt stehen. Ein Austausch bewährter Verfahren erfolgt im Wege von Kooperationsmechanismen unter Beteiligung mehrerer Länder, einschließlich a) der Arbeitsgruppe für Südosteuropa zur Industriepolitik; b) der Plattform der



Östlichen Partnerschaft zur Integration und Konvergenz mit der EU-Politik; und c) der Europa-Mittelmeer-Arbeitsgruppe für industrielle Zusammenarbeit.

Die Stärkung der Schnittstelle zwischen der SBA-Politikbewertung der ETF und unterstützenden Folgemaßnahmen auf Länderebene sowie die Entwicklung bewährter Verfahren werden zentrale Themen im Zeitraum 2016-2017 darstellen. Insbesondere soll die Umsetzung politischer Strategien verbessert werden, indem die Lücke zwischen Praxisakteuren und politischen Entscheidungsträgern durch Dialog und Wissensaustausch geschlossen wird.

Ziel des Projekts ist es, die Partnerländer bei der Verbesserung der beruflichen Aus- und Weiterbildung mit Blick auf unternehmerisches Lernen und unternehmerische Fähigkeiten zu unterstützen.

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Von den Partnerländern bei der Umsetzung der Empfehlungen des Small Business Actfür Europe (SBA) im	Verbesserungder Ergebnisse des Small Business Act für Europe (SBA) hinsichtlich der Dimensionen der
Bereich Humankapital erzielte Fortschritte	Humankapitalentwicklung in mindestens drei Partnerländern
Entw icklung von Mechanismen zur Ermittlung und Entw icklung von Kompetenzen von KMU durch die	Bis zu zehn bew ährte Verfahren betreffend Kompetenzen von KMU, die von Fachkreisen überprüft wurden und auf einer Plattform der ETF verfügbar sind
Partnerländer	Instrument zur Überw achung der Auswirkungen auf die Kompetenzen von KMU
Mittel für 2017	
Die indikativen Mittel umfassen 4.9 VZÄ. Projektmittel in Höhe von 210 000 EUR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von	

Die indikativen Mittel umfassen 4,9 VZÄ, Projektmittel in Höhe von 210 000 EUR sow ie Mittel für Dienstreisen in Höhe von 53 000 EUR.

3.8 Horizontale Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit der institutionellen Leistung der ETF

Gestützt auf die in Abschnitt 2 dargelegten mehrjährigen Ziele werden die erwarteten Ergebnisse für 2017-2018 und die Maßnahmen im Jahr 2017 in den zwei Teilbereichen dieser horizontalen Maßnahme zusammengefasst. Damit wird die wirksame und effiziente Verwirklichung der institutionellen Ziele der ETF entsprechend der Messung anhand der in Anhang XI aufgeführten zentralen Leistungsindikatoren gewährleistet.

Teilbereich 1: Maßnahmen zur Verbesserung der Partnerschaft und Zusammenarbeit mit den Interessengruppen

Folgende Ergebnisse werden für den Zeitraum 2017-2018 erwartet:

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Verstärkter Dialog mit den EU-Organen und einschlägigen EU-Enrichtungen zur Sicherstellung der Kohärenz mit den EU-Prioritäten und der Komplementarität mit EU-Strategien und Maßnahmen in Bezug auf technische Hilfe	Erhöhung der Zahl der gemeinsamen Aktivitäten mit internationalen und bilateralen Gebern und Organisationen
Stärkung der Zusammenarbeit mit den einschlägigen Einrichtungen der EU-Mitgliedstaaten durch Mobilisierung w ertvoller Erfahrungen und Verfahren mit Blick auf ihre Verbreitung in den Partnerländern	
Stärkung des Austausches mit internationalen und bilateralen Organisationen und sonstigen relevanten internationalen und regionalen Akteuren, um die Komplementarität der Konzepte für Reformen im Bereich Humankapitalentw icklung und Möglichkeiten zur Stärkung von Maßnahmen der ETF	



Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Aufrechterhaltung, Aktualisierung und Verbesserung des integrierten Leistungsmanagementrahmens der ETF und der zugrunde liegenden Strategien, Prozesse und Instrumente, mit denen eine Überw achung und Bew ertung der Leistung der ETF, insbesondere mit Blick auf Qualität und Produktivität, möglich ist

Fristgerechte Durchführung und Weiterverfolgung von Prüfungen, Risikomanagement und sonstigen (Selbst-)bewertungen sow ie Erfüllung von EU-Funktionen wie Datenschutz oder Betrugsbekämpfung, auch durch die Rechtsabteilung der ETF

Stützung auf die Ergebnisse der Leistungsüberwachung der ETF und externen Kontrollen bei der Konzeption und Umsetzung strukturierter und systematischer Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, vor allem mit Blick auf die nachstehend aufgeführten Querschnittsmaßnahmen

Institut Digitales historisches Archiv der ETF für den öffentlichen und internen Gebrauch

Teilbereich 2: Maßnahmen zur Verbesserung der organisatorischen Leistung der ETF

Koordinierung des Leistungsmanagements

Erwartetes Ergebnis:

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Stärkung der Wirksamkeit und Effizienz der Organisation bei Einhaltung des Rechtsrahmens	Fristgerechte Vorlage des Jahresarbeitsprogramms/des einheitlichen Programmplanungsdokuments bei der Europäischen Kommission Anteil (in %) der innerhalb der vereinbarten Frist umgesetzten externen und akzeptierten internen Prüfungsempfehlungen

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Aufrechterhaltung, Aktualisierung und Verbesserung des integrierten Leistungsmanagementsystems der ETF und der zugrunde liegenden Instrumente und Prozesse mit den damit verbundenen Gewinnen hinsichtlich Kohärenz, Effizienz, Wirksamkeit sow ie Auswirkungen der Leistung der ETF

Fristgerechte Durchführung und Weiterverfolgung von Prüfungen, Risikomanagement und sonstigen (Selbst-)bewertungen sow ie Erfüllung von EU-Funktionen wie Datenschutz oder Betrugsbekämpfung

Sicherstellung, dass der konsolidierte Verbesserungsplan der ETF individuell zugeschnitten und nach Prioritäten ausgerichtet ist, damit er den Rahmen für eine kontinuierliche Leistungsverbesserung und eine strukturierte/systematische Ermittlung von Möglichkeiten für die organisatorische Entw icklung bietet; Sicherstellung einer zeitnahen und wirksamen Weiterverfolgung, Überw achung und Berichterstattung sowie einer Umsetzung innerhalb der vereinbarten Fristen

Einrichtung eines historischen Archivs der ETF für die öffentliche und interne Nutzung

Personalverwaltung

2017 sind folgende wichtige Maßnahmen vorgesehen:

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Aufrechterhaltung des guten Rufs der ETF, Steigerung der Effizienz, Leistung und Zufriedenheit des Personals, Sicherstellung der Einhaltung von Rechtsrahmen	Administrative Unterstützung und Koordinierung / Verhältnis zw ischen den Bediensteten mit operativen Aufgaben und neutralen Aufgaben Durchschnittlicher Prozentsatz der freien Stellen Quote der Mitarbeitermotivation

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Weitere Umsetzung der Lern- und Entwicklungsprogramme im Einklang mit der im Jahr 2015 eingeleiteten Antizipation des Kompetenzbedarfs

Weitere Umsetzung der langfristigen individuellen Entwicklungspfade für Führungskräfte auf der Grundlage der Ergebnisse der 360°-Rückmeldungen zu Entwicklungszwecken



Weiterentwicklung eines einheitlichen Managementsystems für die Personalverwaltung

Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen, die auf die Ergebnisse der Erhebung zur Mitarbeitermotivation im Jahr 2015 und die Risikobew ertung 2016 zu arbeitsbedingtem Stress zurückgehen

Finanz- und Beschaffungsverwaltung

2017 sind folgende wichtige Maßnahmen vorgesehen:

Ergebnisse für 2017-2018	Indikatoren
Solide, konforme und leistungsfähige Systeme und Instrumente für die Finanz- und Beschaffungsverwaltung zur Unterstützung einer wirtschaftlichen, wirksamen und effizienten Verwendung der finanziellen Mittel der ETF	Ausführung von Mitteln für Verpflichtungen Annullierungsrate der Mittel für Zahlungen Fristgerecht ausgeführte Zahlungen Ausführungsquote

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Nutzung elektronischer Kommunikationsinstrumente mit Bietern und Auftragnehmern;

Optimierung interner Verfahren und Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Stärkung der Grundsätze des Risikomanagements

Umsetzung der EG-Haushaltsordnung durch Anpassung der Verwaltungsverfahren, Vereinfachung und Straffung der Finanzvorschriften

Beitrag zur reformierten Rahmenfinanzregelung

Informations- und Kommunikationstechnologien

2017 sind folgende wichtige Maßnahmen vorgesehen:

Ergebnisse für 2017-2018

Kontinuierliche Verbesserung der IKT-Dienste zur Unterstützung der Nutzer der ETF, der Strategie und des Auftrags der ETF, neuester Stand der Infrastruktur, Verbesserung der IKT-Governance, Verbesserung des Informationsaustausches und der Informationsintegration, Sicherstellung einer nahtlosen und sicheren Mobilität

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Verbesserung des Informationsmanagements und -austausches durch den Abschluss der Uberarbeitung der Website der ETF und kontinuierliche Umsetzung von individuell angepassten Lösungen für das Dokumentenverwaltungssystem der ETF

Ausschreibung für einen einzigen Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen

Vorbereitung der Umstellung des Datenzentrums auf Cloud-Dienste,

Verbesserung des Systems für das Management der Kundenbeziehungen

Anlagenverwaltung

2017 sind folgende wichtige Maßnahmen vorgesehen:



Ergebnisse für 2017-2018

Sicherstellung eines attraktiven, sauberen, zugänglichen, sicheren und effizienten Arbeitsumfeldsfür alle Tätigkeiten der ETF

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Konsolidierung ausgelagerter Dienstleistungen unter Beibehaltung hoher Standards bei der Erbringung von Leistungen und Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter

Initiierung der Schaffung eines sicheren, unabhängigen und umw eltfreundlicheren Versorgungssystems

Optimierung der Sitzungsräume unter besonderer Berücksichtigung der Aktualisierung von technischen Anlagen und ihrer Erhaltung auf dem aktuellsten Stand

Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Gesundheitsschutz und Sicherheit) des Personals der ETF auf Grundlage von Risikobew ertungen und geltenden Rechtsvorschriften

Rechnungsführung

2017 sind folgende wichtige Maßnahmen vorgesehen:

Ergebnisse für 2017-2018

Korrekter Jahresabschluss gewährleistet

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Aufrechterhaltung des Cashflows, Weiterverfolgung und rechtzeitige Beantragung von Mitteln, um die fristgerechte Vornahme von Zahlungen sicherzustellen

Umsetzung der Haushaltsordnung der Europäischen Kommission, indem Verwaltungsverfahren angepasst und die Finanzregelungen vereinfacht und gestrafft werden

Organisation angemessener Weiterbildungsmaßnahmen für Bedienstete, die an Finanzprozessen mit Auswirkungen auf die Finanzbuchführung beteiligt sind

Querschnittsmaßnahmen

Im Jahr 2017 beabsichtigt die ETF, ihre institutionelle Leistung durch organisationsweite gemeinsame Maßnahmen in drei zentralen Schwerpunktbereichen weiterzuentwickeln. Diese zielen darauf ab, die organisatorische Leistung der ETF sowie ihre Kapazitäten für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Abstimmung mit Prioritäten des Kerngeschäfts zu stärken. Die Projektbereiche und erwarteten Ergebnisse für 2017-2018 sind Folgende:

Für 2017 vorgesehene Maßnahmen

Höhere Effizienz und Wirksamkeit bei der Umsetzung von vier Funktionen der ETF mithilfe von Digitaltechnik
 Verbesserung der Außenwirkung der ETF durch eine aktivere und häufigere Interaktion mit einer zunehmenden Zahl von maßgeblichen externen Interessengruppen

Stärkung der Zusammenarbeit und des Lernens mit externen Interessengruppen, insbesondere mit Begünstigten in den Partnerländern

Verbesserung des Wissensmanagements, insbesondere in Bezug auf die Politikanalyse, den Austausch bewährter Verfahren, Zugang und Verwaltung von faktengestützten Informationen

Verbesserung der Kapazität der ETF zur sinnvollen Beteiligung von Interessengruppen und beim Management von Interaktionen



2. Verbesserung der Qualitätssicherung von Veranstaltungen der ETF über die Planung, Umsetzung und Nachbereitungsphase hinw eg im Wege von Strategien zu einer integrierten Qualitätssicherung und Leitlinien für die strategischen Projekte der ETF

Vorliegen einer Methodik für Veranstaltungen der ETF, einschließlich eines praktischen Leitfadens

Aktualisierung des Verfahrensplans für Veranstaltungen

Durchführung einer Methodikschulung

Überprüfung der IT-Systeme

- 3. Steigerung des Mehrw erts, der Wirksamkeit und Sichtbarkeit der Aktivitäten/Maßnahmen der ETF in den Partnerländern im Zuge einer strategischen/prioritären Zusammenarbeit
 - a. Verbesserung der Zusammenarbeit mit Interessengruppen in den Partnerländern
 - b. Verbesserung der Koordinierung der Beziehungen mit Interessengruppen auf Organisationsebene



ANHANG



Annex I – Activity based resource allocation

Planned resource allocation per specific objective 2017-20

Specific Objective area (budget in m€)	2017	2018	2019	2020	%
Specific Objective area 1: Evidence based policymaking and governance systems	7.325	7.325	7.471	7.621	36%
Specific Objective area 2: VET provision and quality assurance	3.663	3.663	3.736	3.810	18%
Specific Objective area 3: The modernisation of qualifications and qualifications systems	4.120	4.120	4.203	4.287	20%
Specific Objective area 4: Employment, skills and employability (including skills and migration)	3.205	3.205	3.269	3.334	16%
Specific Objective area 5: Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.831	1.831	1.868	1.905	9%
Total ETF	20.144	20.144	20.546	20.957	

Planned direct resource allocation by strategic project 2017

Operational Activities 2017 Strategic Projects	Planned budget (m€)	%
Support to EU assistance in the context of EU external policies	2.216	11%
Policy analysis and system wide progress monitoring	3.626	18%
VET governance	2.820	14%
VET provision and quality	3.223	16%
Qualifications and qualifications systems	3.626	18%
Employment, skills and employability (including skills and migration)	2.820	14%
Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.612	8%
Total Strategic Projects	20.144	100%

One Full Time Equivalent is estimated at €87.000.

Planned resource allocation by ETF function 2017

ETF Function	Planned budget (m€)	%
Support to the EU (F1)	3.827	19%
Capacity Building (F2)	9.871	49%
Policy Analysis (F3)	3.424	18%
Dissemination and Networking (F4)	2.820	14%
Total Budget	20.144	100%

Planned resource allocation by region 2017

Geographical region	Planned budget (m€)	%
South Eastern Europe and Turkey (SEET)	7.328	37%
South and Eastern Mediterranean (SEMED)	5.505	27%
Eastern Europe (EE)	5.832	29%
Central Asia (CA)	1.477	7%
Total Budget	20.144	100%



^{*} FTE includes experts, support and project coordination

Annex II – Financial resources 2017-20

Table 1 – Expenditure

Expenditure	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)			
Experiulture	Commitment appropriations	Commitment appropriations	Commitment appropriations			
Title 1	13,867,400	13,747,600	13,731,200			
Title 2	1,589,100	1,808,600	1,844,450			
Title 3	4,688,500	4,587,800	4,568,350			
Total expenditure	20,145,000	20,144,000	20,144,000			



				C	ommitment appro	opriations		
Expenditure	Committed Budget	Budget N	Draft Budge	et N+1 (2017)	VAR N+1 / N	Envisaged in N+2	Envisaged N+3	Envisaged N+4
	N-1 (2015)	(2016)	Agency request	Budget Forecast	(2017/2016)	(2018)	(2019)	(2020)
Title 1 - Staff Expenditure	13,144,962	13,867,400	13,747,600	13,747,600	-0.9%	13,731,200	13,762,300	13,827,400
11 Salaries and allow ances	12,349,319	13,002,000	12,938,900	12,938,900	-0.5%	12,931,400	12,979,800	13,044,900
- of which establishment plan posts	10,411,362	10,752,000	10,725,000	10,725,000	-0.3%	10,696,000	10,732,900	10,786,400
- of which external personnel	1,937,957	2,250,000	2,213,900	2,213,900	-1.6%	2,235,400	2,246,900	2,258,500
Expenditure related to staff recruitment	15,892	29,000	29,000	29,000	0.0%	20,000	20,000	20,000
13 Mission expenses	93,000	150,000	110,000	110,000	-26.7%	110,000	110,000	110,000
14 Socio-medical infrastructure	l infrastructure 24,260 35,000 30,000 -14.3% 30,000 2		27,000	27,000				
1e Training	234,184	250,000	250,000	250,000	0.0%	250,000	240,000	240,000
1d External Services	403,600	368,000	360,000	360,000	-2.2%	360,000	360,000	360,000
17 Receptions and events	3,851	8,400	8,500	8,500	1.2%	8,500	8,500	8,500
1f Social Welfare	20,857	25,000	21,200	21,200	-15.2%	21,300	17,000	17,000
Title 2 - Infrastructure and operating expenditure	1,955,631	1,589,100	1,808,600	1,808,600	13.8%	1,844,450	1,628,200	1,689,200
20 Rental of buildings and associated costs	728,447	617,600	777,245	772,245	25.8%	929,100	725,150	727,850
21 Information and communication technology	932,964	675,200	791,655	791,655	17.2%	710,650	691,850	750,150
22 Movable property and associated costs	120,943	87,100	5,000	5,000	-94.3%	20,000	20,000	20,000
23 Current administrative expenditure	62,064	83,000	64,500	64,500	-22.3%	64,500	71,000	71,000
24 Postage / Telecommunications	19,127	26,200	20,200	20,200	-22.9%	20,200	20,200	20,200
25 Meeting expenses	92,087	100,000	150,000	150,000	50.0%	100,000	100,000	100,000
26 Running costs in connection with operational activities		-	-	-		-	-	-
27 Information and publishing	-	-	-	-		-	-	-
Title 3 - Operational expenditure	5,030,083	4,688,500	4,587,800	4,587,800	-2.1%	4,568,350	5,155,500	5,440,400
30 - Communications	506,483	569,500	529,500	529,500	-7.0%	479,500	517,500	517,500
31 - Corporate Performance and Stakeholders	305,773	220,000	220,000	220,000	0.0%	220,000	245,000	265,000
31 - Operational Projects	3,498,127	3,138,000	3,188,300	3,188,300	1.6%	3,218,850	3,743,000	4,007,900
32 - Operational Missions	719,700	761,000	650,000	650,000	-14.6%	650,000	650,000	650,000
TOTAL EXPENDITURE	20,130,677	20,145,000	20,144,000	20,144,000	0.0%	20,144,000	20,546,000	20,957,000



Table 2 – Revenue

Decreases	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)			
Revenues	Revenues estimated by the agency	Budget Forecast	Budget Forecast			
EU contribution	19,956,000	19,771,000	20,144,000			
Other revenue(Recovery from surplus)	189,000	373,000				
Total revenues	20,145,000	20,144,000	20,144,000			



	N-1 (2015)	N (2016)	N+1 ((2017)	VAR N+2		Envisaged	Envisaged
Revenues	Executed Budget	Revenues estimated by the agency	As requested by the agency	Budget Forecast	/ N+1 (2018 /2017)	Envisaged N+2 (2018)	N+3 (2019)	N+4 (2020)
1. Revenue from fees and charges		ů ,						
2. EU contribution	20,143,234	20,145,000	20,144,000	20,144,000	0.0%	20,144,000	20,546,000	20,957,000
of which Administrative (Title 1 and Title 2)								
of which Operational (Title 3)								
of which assigned revenues deriving from previous years' surpluses	198,234	189,000	373,000	373,000				
3. Third countries contribution (incl. EFTA and candidate countries)								
of which EFTA								
of which candidate countries								
4. Other contributions	402,019							
of w hich delegation agreement, ad hoc grants	402,019							
5. Administrative operations	9,042							
6. Revenues from services rendered against payment								
7. Correction of budgetary imbalances								
TOTAL REVENUES	20,554,295	20,145,000	20,144,000	20,144,000	0.0%	20,144,000	20,546,000	20,957,000



Table 3 – Budget outturn and cancellation of appropriations

Budget outturn	2013	2014	2015
Revenue actually received (+)	22,004,048.99	21,386,012.01	20,593,142.85
Payments made (-)	-19,906,374.10	-20,741,263.02	-19,908,790.31
Carry-over of appropriations (-)	-2,100,608.40	-1,826,701.57	-1,249,885.60
Cancellation of appropriations carried over (+)	125,795.46	81,496.96	53,404.07
Adjustment for carry over of assigned revenue appropriations from previous year (+)	75,354.86	1,292,752.88	886,582.88
Exchange rate differences (+/-)	17.35	-4,103.79	-1,056.40
Adjustment for negative balance from previous year (-)			
Total	198,234.16	188,193.47	373,397.49

Cancellation of commitment appropriations

At the end of 2015 the ETF has cancelled \le 20 385,19 commitment appropriations, representing appropriations for Title 1 and 2 which have not been committed. The biggest amount has been on Title 1 (\le 16,388) and is mainly linked to recruitment, missions and social activities.

Cancellation of payment appropriations for the year

In Title 3 (differentiated appropriations), there were €279 548.72 payment appropriations which were not disbursed (5.5% of Title 3), linked mainly to the timing of receipt of invoices at the end of the year.

Cancellation of payment appropriations carried over

Cancelled appropriations for administrative expenses are reduced compared with previous years (from \in 81,496.96 to \in 53,404.07), indicating a more appropriate estimation of remaining expenses at the end of the year.



Annex III - Human resources tables

Table 1 – Staff population and its evolution; overview of all categories of staff

Staff _I	population	Actually filled as of 31.12 N-2 (2014)	Authorised under EU budget N-1 (2015)	Actually filled as of 31 12.N-1 (2015)	Authorised under EU budget for year N (2016)	Expected filled as of 31.12.N (2016)	In draft budget for year N+1 (2017)	Envisaged in N+2 (2018)	Envisaged in N+3 (2019)	Envisaged in N+4 (2020)
	AD									
Officials	AST									
	AST/SC						f budget for year N+1 (2017) Solution Final State Final Sta			
	AD	59	60	59	59	59	57	55	56	56
TA	AST	33	32	31	31	31	31	31	30	30
	AST/SC									
Total he	eadcounts	92	92	90	90	90	88	86	86	86
CA	A GFIV	6.5	6.5	7.5	8.5	8	9	9	9	9
CA	A GF III	19.5	23	20.5	23.5	24	24.5	25	25.5	26
CA	A GF II	10.5	9	9.5	7	8	7	6.5	6	5.5
C	A GFI									
Total (CA in FTE	36.5	38.5	37.5	39	40	40.5	40.5	40.5	40.5
	SNE		1	0	1	1	1	1	1	1
Local	Agents ¹⁸	2	2	2	2	1	1	1	1	1
Т	OTAL	130.5	133.5	129.5	132	132	130.5	128.5	128.5	128.5
Structural se	ervice providers	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
GRAN	ND TOTAL	133	136	132	134.5	134.5	133	131	131	131
	External staff for occasional replacement			4.7						

 $^{^{\}rm 18}$ Please note that in 2016 one LA w as replaced by one CA.



Table 2 - Multi-annual staff policy plan year 2017-0

Category and grade	Establishi in EU Bu (20	ment plan dget N-1	Filled 31/12/N-	as of	Modifica year I applica flexibil (20	ations in N-1 in ation of ity rule	Establishi in voted E n (2)	U Budget	year applica	ations in N in ation of rule (2016)	in Draft El	Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)		hment 2 (2018)	Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AD 16		0		0				0				0		0		0		0
AD 15		0		0				0				0		0		0		0
AD 14		1		1				1				1		1		1		1
AD 13		6		0				6				3		4		5		6
AD 12		12		8				13				12		14		15		15
AD 11		8		9				9				9		8		9		10
AD 10		4		5				6				5		6		6		6
AD9		12		12				12				13		12		12		11
AD8		8		7				7				13		9		7		6
AD7		9		14				5				1		1		1		1
AD6		0		2				0				0		0		0		0
AD5		0		1				0				0		0		0		0
Total AD	0	60	0	59	0	0	0	59	0	0	0	57	0	55	0	56	0	56
AST 11		0		0				2				2		3		3		4
AST 10		4		1				4				4		5		6		6
AST9		9		7				9				10		9		9		9
AST8		6		4				6				6		6		6		6
AST7		4		5				4				4		4		4		4
AST 6		4		3				4				4		4		2		1
AST 5		5		4				2				1		0		0		0
AST4		0		3				0				0		0		0		0
AST3		0		4				0				0		0		0		0
AST 2		0		0				0				0		0		0		0
AST1		0		0				0				0		0		0		0
Total AST	0	32	0	31	0	0	0	31	0	0	0	31	0	31	0	30	0	30



Category and grade Establishment plan in EU Budget N-1 (2015)		dget N-1	Filled 31/12/N-		Modifications in year N-1 in application of flexibility rule (2015)		Establishment plan in voted EU Budget n (2016)		Modifications in year N in application of flexibility rule (2016)		Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)				Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AST/SC1																		
AST/SC2																		
AST/SC3																		
AST/SC4																		
AST/SC5																		
AST/SC6																		
Total AST/SC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	92	0	90	0	0	0	90	0	0	0	88	0	86	0	86	0	86



Annex IV - HR Policies

Recruitment policy

a. Officials

There are no posts for Officials in the ETF.

b. Temporary agents

Main selection principles:

There is no major difference in selection procedures for contract or temporary agents. Both are governed by the Staff Regulations and their respective Implementing Rules as adopted by ETF Governing Board.

External selection procedures can be launched for one or more similar positions or the creation of reserve lists.

Both selection procedures include the following main steps:

- 1. setting up of a Selection Assessment Board (SAB) to be approved by the Director;
- drafting of the vacancy notice and approval by the Director before publication. The vacancy notice includes amongst other things, the eligibility and selection the type and duration of contract and the recruitment grade;
- 3. publication of the vacancy notice with the name of the SAB members on the ETF website and wide dissemination amongst others to: EPSO, other agencies, EU delegations etc.;
- 4. questions for the interview and written test are prepared by the SAB with the support of HR staff before the names of applicants are disclosed to the SAB;
- 5. pre-screening of candidates' CVs on the basis of eligibility criteria mentioned in the vacancy notice is performed by HR staff;
- 6. screening of eligible candidates on the basis of CVs according to selection criteria mentioned in the vacancy notice is performed by the SAB;
- 7. each time the SAB meets, minutes are drafted and included in the recruitment file;
- 8. invitation of selected candidates for interview and written tests are sent;
- assessment of candidates by the SAB who then proposes a short-list of successful candidates to the Director who decides on the potential job offer and establishment of a reserve list where applicable;
- 10. all candidates who participated in the interviewing process are informed in writing on the result of the selection procedure.



Type of key functions¹⁹, typical entry grades:

Temporary agents are normally recruited at the levels indicated below taking into account, in particular, the job market for the specific job profiles concerned:

- AST/SC: the ETF does not intend to recruit staff in this category, as such secretarial and clerical activities are mainly carried out by Contract Agents in the ETF.
- AST1-AST3 are generally not recruited any longer as Contract Agents are instead recruited for those related administrative functions
- AST 4 as an ad-hoc decision (as in principle, Contract Agents is a preferred option) for Professionals where specific technical knowledge is required and longer professional experience (posts such as IT officer, budget officer, HR officer, ...)
- AD 5 to AD 9 for Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists), Professionals/Senior Professionals (posts such as Legal advisor etc.) where specific deep or very deep technical knowledge and expertise are required.
- AD 9 for Middle Managers (Heads of Units) and AD 9 (or above) for Senior Managers (Heads of Departments, Deputy Director). The exact grade will depend on the complexity of the Unit/Department and the level of expertise required.
- AD 14 for the post the Director of the ETF.

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Temporary Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract as per article 8 of the CEOS. This does not apply to the Director's position which is for a 5-year initial contract and may be renewed for not more than 3 years.

c. Contract agents

Type of key functions, typical entry Function Groups:

- FGI for archivist, mailing and mass copy support staff (manual and administrative support tasks) under the supervision of Temporary Agent.
- FGII for administrative and technical support staff (clerical and secretarial tasks; financial, HR, IT, project or other support and assistance) under the supervision of a Temporary Agent.
- FG III for senior assistant and/or professional staff (executive and/or technical tasks such as financial, HR, IT, project assistants and officers) under the supervision of a Temporary Agent.
- FGIV for professional/senior professional staff where specific deep or very deep technical knowledge is required (administrative, advisory tasks...) under the supervision of a Temporary Agent.



¹⁹ ETF key functions and/or job titles do not refer to the « Types of Posts » as listed in the Annex I of the Staff Regulations (i.e. the Type of Post for ETF's experts or senior experts is «Administrator»)

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Contract Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract in line with article 85 of the CEOS and the related ETF Implementing Rules. For Contract Agents FGIV, they need to demonstrate a B2 level in a 3rd EU language before renewal for an indefinite duration.

d. Seconded National Experts²⁰

Main selection principles:

Please refer to "Temporary Agents main selection principles" as selection principles are very similar

SNEs: type of key functions:

SNEs are usually covering positions of Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists) where specific deep or very deep technical knowledge is required.

SNEs: typical length of secondment:

SNEs are generally offered secondment for an initial year. The initial period of secondment may not be less than 6 months or more than 2 years. It may be renewed up to a total period not exceeding 4 years.

e. Structural service providers²¹

Key tasks:

IT consultants/Software developers

Receptionists

Tender procedure:

Open tender

Duration of the contract

Framework contract signed for 4 years.

²¹ NB Structural service providers are not employed by the agency.



 $^{^{\}rm 20}$ NB SNEs are not employed by the agency.

Appraisal of performance and reclassification/promotions

The agency's policy on performance appraisal and promotion/reclassification - short description

The ETF encourages each Reporting Officer to have open, constructive and frequent discussions with their staff to review progresses against objectives set, learning and development activities, to identify difficulties and support needs all along the year as best practice in performance management. Staff members are also encouraged to have open, constructive and frequent discussions with their Reporting Officer.

The appraisal procedure

The Implementing Rules (GB/15/DEC/008 and GB/15/DEC/007) adopted by ETF Governing Board describe the appraisal procedure for Temporary and Contract Agents respectively. Both comprise the following main principles and steps.

Main principles

An appraisal report is made on a yearly basis for each staff member with at least one-month service.

The report is a qualitative appraisal on efficiency, ability and conduct in service and must include a conclusion on whether the performance has been satisfactory or not, based on factual elements.

The Reporting Officer is the direct superior of the jobholder.

Main steps

- Each jobholder (JH) has 8 working days to write their self-assessment;
- The Reporting Officer arrange for the formal dialogue (on performance and identification of training needs);
- Within 10 working days from the formal dialogue, the RO writes the appraisal report, adding a conclusion on whether the performance has been satisfactory;
- The JH has 5 working days to accept or refuse (with a reasoned explanation) the report.
 - Where the report is accepted (with or without comments), the reports is considered final and archived²²
 - Where the report is refused, it automatically triggers the appeal process
 - Where the report concludes the performance has not been satisfactory, it triggers the approval by the countersigning officer

Reclassification policy

The existing policy as per ETF Governing Board Decision of February 2000 provides that on a yearly basis, a promotion exercise is launched.

It starts with the publication of the list of staff eligible for reclassification. Then, on the basis of past performance reports as well as a supporting note from the respective Reporting Officers, a Promotion Board, after comparing merits, proposes to the Director a short list of staff members to be considered for reclassification.



²² The ETF has developed an Electronic system to support the Annual Dialogue exercise, which leads to secured electronic archiving.

The Director takes decision considering the merits and the limits authorised by the ETF's establishment plan, Annex 1 of the Staff Regulations and budget.

The reclassification takes place on 1st July unless the B2 level for the 3rd language has not been attested (for Temporary Agents prior to their first reclassification).

Table 1 – Reclassification of temporary staff/promotion of officials

Category and grade	1.01	activity at .2014	members v	nany staff were promoted sified in 2015	Average number of years in grade of reclassified/promoted staff members
	officials	TA	officials	TA	
AD 16					
AD 15					
AD 14		1			
AD 13					
AD 12		7			
AD 11		11			
AD 10		3		1	4
AD 9		13		1	8
AD 8		7			
AD 7		14		2	5
AD 6					
AD 5		2		1	3
Total AD		58	0	5	5
AST 11					
AST 10		2			
AST 9		6			
AST 8		3		1	3
AST 7		7			
AST 6		3		1	3
AST 5		3			
AST 4		4		1	3
AST 3		4		1	5
AST 2		1			
AST 1					
Total AST		33	0	4	3.5
AST/SC1					
AST/SC2					
AST/SC3					
AST/SC4					
AST/SC5					
AST/SC6					
Total AST/SC					
TOTAL		91	0	9	4.25

From	То	N° of TAs	Average years
AD5	AD6	1	3
AD7	AD8	2	5
AD9	AD10	1	8
AD10	AD11	1	4
AST3	AST4	1	5
AST4	AST5	1	3
AST6	AST7	1	3
AST8	AST9	1	3

Table 2 – Reclassification of contract staff

Function Group	Grade	Staff in activity at 1.01.2014	How many staff members were reclassified in 2015	Average number of years in grade of reclassified staff members
	18			
	17			
CA IV	16			
CAIV	15			
	14	5	1	3
	13			
	12			
	11			
CA III	10	10	2	4.5
	9	9	1	3
	8	3	1	4
	7	2		
CA II	6	2		
CAII	5	5	3	3
	4	2		
	3			
CA I	2			
	1			
Total		38	8	3.5

From	То	N° of CAs	Average years
FGII 5	FGII 6	3	3
FGIII 8	FGIII 9	1	4
FGIII 9	FGIII 10	1	3
FGIII 10	FGIII 11	2	4.5
FGIV 14	FGIV 15	1	3



Mobility policy

There are two types of mobility:

- Internal mobility
- Mobility between Union agencies

1. Internal mobility

The ETF adopted a revised internal mobility policy in June 2012 that highlights the two ways through which staff can move from one position to another one. However, now that the ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009) that entered into force on 1/7/2015, the mobility of Temporary Agents is governed by that Implementing Rule. The principles in the ETF policy and Implementing Rule remain overall the same though and are presented hereafter.

The Internal Mobility can have two different forms:

- a) Through reassignment of staff members in the interest of the service as par article 7 of the Staff Regulations
- b) Through internal publication of a post. In that case, the post is published at a range of grades within a function group corresponding to the type of post to be filled. Staff members are invited to send their application for the specific post with a view to its being filled further to a selection procedure.

The outcome of an internal mobility does not lead to any change in the contract of employment.

2. Mobility between Union agencies.

The ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009), which also governs the mobility of Temporary Agents between Union agencies. The main principles are highlighted hereafter.

In the vacancy notice, the post is published at the same range of grade as in the internal publication. It specifies that applicants must be Temporary Agents with at least two years' service, and have successfully completed a probation period.

In case of successful procedure, the selected Temporary Agent will keep his/her grade, step and seniority. The contract duration shall be that of the preceding contract and his/her personal file shall be transferred to the new "employer".

Staff movement between the agencies and the institutions.

As can be seen from the table below, the ETF recruits twice as many staff from other agencies/institutions than depart from the ETF to other agencies/institutions. The majority of applications from other agencies/institutions are in the Administrative and Management areas whereas it is limited in the core business area due to the requirements linked to specific prior experience.



Year	Staff (TA+CA) recruited FROM other institutions/agencies	Staff (TA+CA) leaving the ETF T0 join other institutions/agencies
2007	4	4
2008	5	0
2009	2	1
2010	4	1
2011	2	3
2012	8	5
2013	5	1
2014	1	0
2015	2	1
Total	33	16

Gender and geographical balance

Gender balance

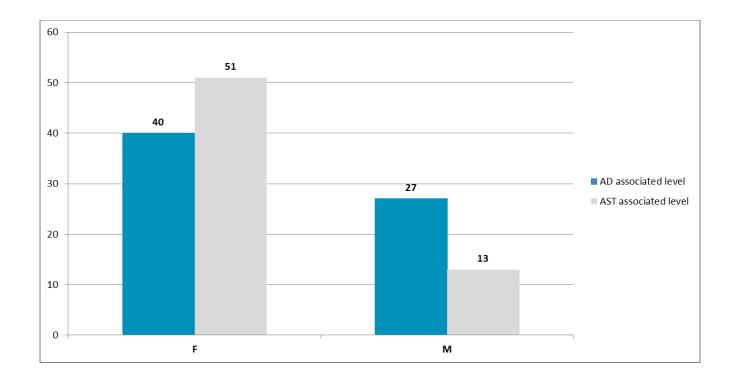
The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Contract (Function Group)	F	M	Total
Temporary Agents (AD)	34	25	59
Temporary Agents (AST)	24	7	31
Local Agents (AL/N2)		2	2
Contract Agents (II)	8	2	10
Contract Agents (III)	19	2	21
Contract Agents (IV)	6	2	8
Grand Total	91	40	131

TA, CA, LA	F	M	Total
AD associated level	40	27	67
AST associated level	51	13	64
Total	91	40	131

Managerial position	F	M	Total
Middle Managers	3	1	4
Senior Managers	2	3	5
Total Managers	5	4	9





Geographical balance

The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

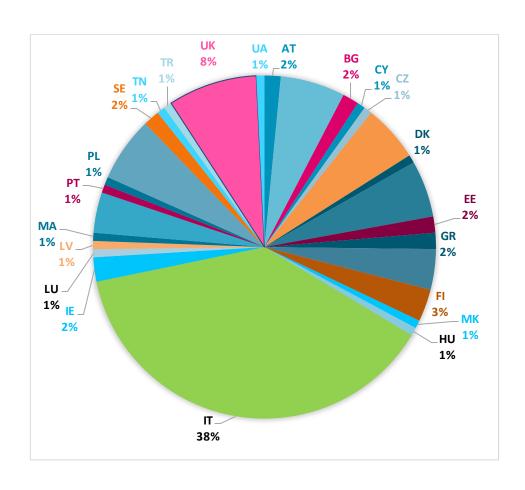
Nationality	Total	%
AT ²³	2	2%
BE	8	6%
BG	2	2%
CY	1	1%
CZ	1	1%
DE	7	5%
DK	1	1%
ES	7	5%
EE	2	2%
GR	2	2%
FR	5	4%
FI	4	2%
MK	1	1%
HU	1	1%
П	50	38%

²³ Austria (AT), Belgium (BE), Bulgaria (BG), Cyprus (CY), Czech Republic (CZ), Germany (DE), Denmark (DK), Spain (ES), Estonia (EE), Greece (GR), France (FR), Finland (Fl), the former Yugoslav Republic of Macedonia (MK), Hungary (HU), Italy (IT), Ireland (IE), Luxembourg (LU), Latvia (LV), Morocco (MA), Netherlands (NL), Portugal (PT), Poland (PL), Romania (RO), Sw eden (SE), Tunisia (TN), Turkey (TR), United Kingdom (UK), Ukraine (UA).



ETF PROGRAMMING DOCUMENT 2017 - 2020 | 92

Nationality	Total	%
ΙΕ	3	2%
LU	1	1%
LV	1	1%
MA	1	1%
NL	5	4%
PT	1	1%
PL	1	1%
RO	8	6%
SE	2	2%
TN	1	1%
TR	1	1%
UK	11	9%
UA	1	1%
Grand Total	131	100%





Schooling

Turin has a range of international schooling opportunities. This diversified offer targeting a broader community than ETF staff has proven not to need specific agreements with eventual direct financial contribution on the part of ETF.

Nevertheless, the international education available in Turin does not cater sufficiently for all nationalities and schooling can be a barrier for staff in mid-career. Moreover, the current economic crisis and resulting budget cuts mean that public capacity to cater for the needs of international pupils has significantly diminished in recent years and the appetite of the Italian authorities for further developing the provision of international education in Turin is very limited.

Amongst the schools of main interest, there are the following four:

- Altieri Spinelli: international state school covering ISCED 0 to 3. In every grade of school, the teaching of languages is carried out by Italian state teachers and by English, French and German mother tongue advisors. It has to be noted that this school is on the process of reviewing its international profile due to budget constraints.
- International School of Turin: a private international school offering a complete academic program in English covering ISCED 1 to 3. The school's curriculum is international and leads to the completion of both the American college preparatory diploma and the International Baccalaureate (IB) Diploma.
- Lycée français Jean Giono: French school, covering ISCED 0 to 3 offering curricula in French and Italian as well as in English (since 2009).
- Istituto Vittoria: an Italian state-recognised private school covering ISCED 3 offering a 4-year upper secondary programme in English leading to the Cambridge International Certificate of Education (ICE) and the International Baccalaureate (IB) Diploma.

The new Site Agreement ratified in 2012 by the Italian Government contains a new clause on schooling as follows:

"Italy shall do its utmost to provide adequate school education at kindergarten, primary and secondary level for the children of the Foundation's staff, and shall guarantee multilingual tuition in line with the system adopted in the European Schools."



Annex V Buildings

Current building(s) 24

	Name, location and type of building	Other Comment
Information to be provided per building:	Villa Gualino, Torino, Italy	The ETF also has a liaison office in Brussels (PLB3)
Surface area (in square metres) Of which office space Of which non-office space	6,000 2,175 3,825	45.4
Annual rent (in EUR)	1	17000
Type and duration of rental contract	Rental is covered by a Convention for 30 years till 2027 complemented by 3 year service contracts of which the current expires end 2018.	
Host country grant or support	NO	
Present value of the building	N/A	

 $^{^{24}}$ Please note that for ETF 'building projects in planning phase' and 'building projects submitted to the European Parliament and the Council' are not applicable



Annex VI Privileges and immunities

	Privileges granted to staff		
Agency privileges	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care	
* Local premises have been provided by local authorities on the basis of a convention that provides for the following main essential points: ETF to participate in the costs of refurbishing the premises to be used, ETF to pay a symbolic rent, ETF to participate in the costs of maintenance of the building * General support is provided by Italy against unauthorised access or other forms of disturbances to the premises. *ETF is authorised to install and operate communications systems. * ETF official communication is not subject to any restrictions or to confidentiality breaches. *The Protocol of privileges and immunities is applicable to ETF. * ETF, its assets and funds may not be subject to administrative or legal measures of constraints. *Premises (including temporary premises) and buildings are inviolable, except in case of emergencies/ fire. * ETF, its assets and funds are exempt from taxes or direct duties, except for taxes on public services. * ETF is exempt from the payment of VAT for all	Staff immune from legal proceedings for acts performed in the exercise of their official duties. * Staff exempted from taxes on salaries and emoluments paid by ETF. * Staff, spouses and dependent members of family not subject to immigration restrictions or registration formalities for foreigners. * For currency exchange staff has the same privileges as officials of equal rank in the diplomatic missions. * Staff, spouses and dependent members of family receive assistance for repatriation in the event of international crises. * Staff may, duty-free and without prohibitions and restrictions, import from the country of their last residence or the country of which they are nationals, when they first take up their post, for a period of one year from their appointment for a maximum of two shipments, their own furniture and personal effects, including a vehicle bought at the conditions of that country, which will be registered in special series.	N/A	
purchases of goods or services or for imports above 300 Euros. * ETF imports and exports are exempted from customs	* Staff may export, in the year following the date of cessation of their duties, without prohibitions and restrictions, their own furniture and personal effects, including vehicles.		
duties, taxes, prohibitions or restrictions.			



	Privileges granted to staff			
Agency privileges	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care		
* Goods transported as hand baggage are treated as diplomatic luggage. * ETF vehicles are exempted from any taxes, duties or	* The ETF Director, spouse and dependent members of family, is granted privileges and immunities, facilities and concessions granted by the Italy to members of equivalent rank in the diplomatic corps in Italy.			
fees or from any import prohibitions/ restrictions. * ETF exempted from payment social security and health insurance contributions on salaries paid to staff, except for local agents	* Staff, who is not permanently resident in Italy at the time of their appointment, may purchase a motor vehicle free from taxes and charges for the period of their residence in Italy.			
	* Italy issues a special identity card to staff, spouses and dependent members of family to prove that the holder is ETF staff and enjoys privileges and immunities.			



Annex VII Evaluations

Evaluation and monitoring over the period 2017-20 will be outlined in an ETF Monitoring and Evaluation policy which will take into account the requirements from ETF's mandate and financial regulations to set up an effective monitoring and evaluation system. The policy will also incorporate the monitoring and evaluation principles from the regulatory framework of the European Commission, the 'Better Regulation Guidelines and Toolkit'²⁵.

The ETF commitment to work towards achieving impact is supported by linking the ETF strategic objectives to the project objectives in each annual work programme and by associating these with targets to enable effective and efficient monitoring and evaluation. The ETF utilises the logic of an 'Impact Value Chain' whereby inputs and activities create outputs and outcomes which contribute to intermediate and long term impact. Additionally Key Performance Indicators (KPIs) are defined for the ETF as a whole to measure the overall performance of the organisation in two areas: i) operational and ii) human resources and financial.

Evaluations will enable the measurement and identification of the impact of ETF's work as illustrated in an ETF Intervention Logic, which will be incorporated within the policy and will outline the relationship between the ETF Impact Value Chain and the Key Performance Indicators through which the overall impact of ETF work can be measured.

Monitoring of projects will be done annually using a monitoring self-assessment tool based on the DAC criteria of relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability. On a rotational basis supplementary external monitoring assessments using internal and/or external experts, including interviews with beneficiaries (principle of triangulation) will be carried out.

Evaluations planned for the period 2017-20

- 2017 Policy analysis and system wide progress monitoring
- 2017 VET provision and quality
- 2018 Qualifications and qualifications systems
- 2019 Support to EU assistance in the context of EU external policies
- 2019 Entrepreneurial learning and enterprise skills
- 2020 Employment, skills and employability (including skills and migration)
- 2020 VET governance

²⁵ European Commission, Better Regulation Guidance and Toolkit, Strasbourg, May 2015



_

ANNEX VIII ETF Risks Register 2017

Risk no.	(ETF Risk Framework Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
RR WP 2017 01	1. Risks from the external environment which may have an impact on the achievement of ETF annual operational objectives 2017	Disruption in the external environment limits partner country engagement in ETF activities and leads to failure/delays in achieving related objectives: Cause 1) Changing priorities of individual countries - either due to institutional political changes in the country or differences in the national agenda - resulting in limited ow nership of ETF activities; and Cause 2) Changes in EU external policies tow ards a given country.	М	1.1 Corporate Planning OPS Project Management and Country monitoring	- Coordination with the European Commission services and the European External Action Service and EU Delegations; - Constant follow up and communication with partner countries by ETF managers, country desks and strategic project teams; - Identification of priority countries already included in WP2017 with 3 levels of priorities from 1 (high priority) 2 (neutral/business as usual) to 3 (low) - Adaptation of project implementation plans. New Country Strategic Perspectives (CSP) are revised annually	M



Risk no.	(ETF Risk Framew ork Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
		1.2 Changes in EC political priorities generate increased demand for ETF support to partner countries beyond the ETF capacity. This could put the quality and impact of ETF interventions at risk	М	1.2 Corporate Planning Performance Management System	ETF with support of the Commission and Governing Board use the Structured Dialogue and Board meetings to improve analysis of Work Programme Implementation	М
		1.3 Risk of further budget cuts, beyond planning assumptions, and the reduction of staff could put the quality, impact and added value of ETF interventions at risk 1.4 The low and negative priorities indicated in the WP 2017 may put at risk ETF long term country know ledge and netw orks and jeopardise ETF mission.	M	1.3 Corporate Planning 1.4 Corporate Planning	1.3 and 1.4 The WP 2017 is based on given budget assumptions (plan for w hat the ETF has and not more). Planning is already priority based but the issue is "until w hen do cuts and prioritisation jeopardise ETF mission?"	M



Annex IX Procurement Plan Year 2017

Procurement procedures

Projects will be implemented either through contracts in force or through new contracts to be awarded following a public procurement procedure (Table 1). The full annual procurement plan covering all budget titles will be published on the ETF's website by 31 March 2017. This plan is updated and republished on a regular basis.

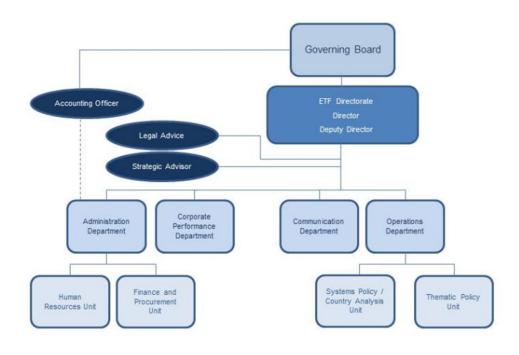
Table 1: Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects.

2017 Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects						
Title	Estimated value in € for 4 years	Contract Tool	Tentative launch timeframe (quarter)			
Services to support ETF project activities in Belarus	120,000 €	Framework	Q1			
Services to support ETF project activities in Bosnia and Herzegovina	200,000 €	Framework	Q1			
Services to support ETF project activities in Serbia	150,000 €	Framework	Q1			
Services to support ETF project activities in Palestine	100,000 €	Framework	Q1			
Demonstration Project on work based learning in Moldova	25,000 €	Fixed	Q1			
Demonstration Project on work based learning in Georgia	25,000 €	Fixed	Q1			
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Turkey	130,000 €	Fixed	Q1			
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Serbia	60,000 €	Fixed	Q1			
Support development of the National Qualification Framework (NQF) website for Ukraine	35,000 €	Fixed	Q1			
Development of the methodological framework for skills mismatch analysis and piloting the tool in four ETF partner countries	85,000 €	Fixed	Q1			
Provision of expertise to support ETF initiatives for human capital development	4,000,000 €	Framework	Q2			
Development of an e-learning tool of the Learning Programme on Skill needs anticipation in the context of the Torino Process and Employment.	90,000 €	Fixed	Q2			
Professional conference organiser and meeting design and facilitation services	6,100,000 €	Framework	Q3			

Depending on the actual implementation of the Annual Procurement Plan, the award and the consumption of the Framework contracts could take place beyond the year 2017.



Annex X Organisation Chart



NB: The data provided above refers to **posts occupied** (including 2 job offers sent) on 31/12/2015, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Organisational structure	CA	SNE	LA	ТА	Total	Serv. Provid.	Total	Vacant positions	GRAND TOTAL
ETF Operations									
OPS Core (Senior Manager, coordination and support staff)	1			6	7		7		7
Systems Policy/Country Analysis Unit	7			25	32		32		32
Thematic Policy Unit	7			25	32		32		32
Sub-Total Operations Department	15	0	0	56	71	0	71	0	71
Administration Department									
AD Core (Senior Manager, ICT and support staff)	4		1	5.5	10.5	3	13.5		13.5
Accounting				2	2		2		2
Finance & Procurement Unit	8			4.5	12.5		12.5		12.5
Human Resources Unit	4			6	10		10		11
Sub-Total Administration	16	0	1	18	35	3	38	1	39
ETF Directorate	1			2	3		3	1	4
Legal Advice				1	1		1		1
Startegic Advisor					0		0		0
COMM (Communication Department)	5	0	1	6	12	0	12	0	12
CPD (Corporate Performance Department)	2	0	0	7	9	0	9	0	9
Grand Total including vacant positions	39	0	2	90	131	3	134	2	136
Vacant positions				2	2		2		2
Total including vacant positions	39	0	2	92	133	3	136		136



Annex XI ETF Key Performance Indicators 2017-20

This section presents the key indicators for measuring ETF business performance .It comprises all the indicators intended to measure ETF efficiency and effectiveness as well as compliance with performance standards for Decentralised Agencies²⁶.

Categorisation	No	KPIs			Target
	1	Activities completion rate	*	Rate (%) of completion of the activities of the ETF Work Program: No. of activities of the ETF Work Program completed/ No. of activities of the ETF Work Program planned	90%
	2	Timely achievement of activities of the ETF Work Program	*	Rate (%) of activities of the ETF Work Program timely achieved: No. of activities of the ETF Work Program achieved on time/ No. of activities of the ETF Work Program achieved	80%
	3	Timely submission of Annual WP/SPD to the EC	*	The Annual WP/SPD timely submitted to the EC	100%
Operational Indicators	4	Administrative support and coordination / operational staff ratio	*	(Administrative support and coordination job type category)/(Operational job type category and neutral job type category)	<30%
	5	Level of satisfaction of EC project requests		Rate (%) of positive feedback from EC project request implemented in Year N	80%
	6	Countries' policy development progress	stage of policy dev progressed within no. of partner cour	Rate (%) of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development: No. of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development/ Total no. of partner countries expected to progress within stages or next stages of policy development	70%
	7	Stakeholder engagement		% of Key country stakeholders that have participated in ETF activities / N. of Stakeholder Types	90%
	8	Dissemination reach		Weighted sum of: no. of people reached through digital media, dow nloads and events in Year N: (No. of people reached through digital media*w eight digital media + No. of dow nloads*w eight dow nloads + No. of events*w eight events)	base-line 2016
	9	Average vacancy rate	*	% of authorized posts of the annual establishment plan w hich are filled at the end of the year, including job offers sent before 31st December	95%
	10	Staff engagement	*	Rate (%) of staff engagement from staff survey within the Agency.	>2% increase
	11	Commitment Appropriation Implementation	*	Rate (%) of implementation of Commitment Appropriations	98%
Human Resource & Finance Indicators	12	Payment Appropriations cancellation rate	*	Rate (%) of cancellation of Payment Appropriations	<5%
	13	Timely Payments	*	Rate (%) of payments executed within the legal/contractual deadlines	>80%
	14	Rate of outturn	*	Total payments in year N and carry-forwards to Year N+1, as a % of the total EU funding received in Year N	96%
	15	Audit recommendation implementation		Rate (%) of external and accepted internal audit recommendations implemented within agreed deadlines	90%

Legend ★ KPl's for Directors& benchmarking

²⁶ See also Commission Guidelines for Key Performance Indicators in EU Decentralised Agencies Staff Working Document 62 of 13 March 2015.



Annex XII. The Overarching ETF Intervention Logic 2017-20

General Objective 2017-2020

To contribute to human capital development, i.e. the lifelong learning development of individuals 'skills and competences, in the context of EU external relations through improved VET systems and improvements in labour maket integration and re-integration

Specific Objectives 2017-2020

To support partner countries to improve both initial and continuing VET in terms of:

Governance Systems and Policy making **VET Provision** and quality assurance

Qualifications and qualifications systems

Entrepreneurial learning and enterprise skills

Employment, skills and employability

Operational Objectives 2017-2020 To support partner countries through:

Provision of policy analysis and advice

Support in capacity building

Knowledge dissemination and networking

Support to EU assistance in the context of EU external policies

programming and policy dialogue and

Torino process reports/advice to partners on

Advice on VET provision and quality assurance

anticipation mechanisms and tools

SBA Assessments

Projects Outcomes 2017-2018

Outputs 2017-2020

(*Indicators are listed in Section III)

- Provision of expertise in EC project and programming cycle the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to programming and project design interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to implementation
 - monitoring and evaluation
 EU policy dialogue on HCD issues is enhanced in partner countries through ETF policy and thematic contributions

- Governance Systems and Policy making

 VET governance reviews inform policy options for good and multi-level governance, including financing, in selected partier countries

 Policy development and implementation strategies on regionalisation of VET is strengthened and human resources is key asset in territorial strategies for sustainable development in selected regions/countries

 -Increased capacity of social partners and other civil society organisations to take an active role in VET governance at national and or territorial level in selected partner countries

 -Dissemination and cooperation with international/EU/regional institutions and initiatives

Entrepreneurial learning and enterprise skills

- VET Provision and quality assurance
 Work-based learning enhanced in different forms, with special attention to apprenticeships and internshipstrainesships, by involving social partners, companies, chambers and VET providers in the development and implementation of concrete mechanisms of work-based learning
 Further development and implementation of quality assurance mechanisms in VET in line with the EQAVET recommendation
 Systematic approaches to, and opportunities for continuous professional development of VET teachers, trainers and mentors introduced

Qualifications and

- Lifelong learning qualifications systems progressed and skills and knowledge of partner country institutions and stakeholders developed.
 Evidence based-policy and international policy discussions, moderated by ETF, inform PCs' reforms of qualifications systems.
 Candidate and potential candidate countries progress towards referencing their NQFs to the EQF.

- capital recommendations
 Partner countries develop mechanisms to identify and develop SMEs

- Development and implementation of partner countries' mechanisms to monitor labour.

 Partner countries with Mobility Partnerships with EU implement migrant support measure

 Development and implementation of partner countries' comprehensive policies and mechanisms to facilitate young people's transitions to work.

Impacts

Long-term

More participants leaving initial and continuing VET with employability skills and gaining employment

I: Increases over time in the % of participants leaving VET with employability skills

I Increases over time in the % of VET participants subsequently gaining employment



Annex XIII Strategic projects Actions – Outputs and Indicators 2017-18

Strategic Project 1: Support to EU assistance in the context of EU external policies

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1	
The relevance of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to programming and project design	
Cross Country- Preparation of/Inputs to identification and/or formulation phases programming documents EaP	
 Stakeholder consultation w orkshops for EU intervention design (GE, UA) 	
Outcome 2	
The efficiency and effectiveness of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to implementation, monitoring and evaluation SEET-SEMED	
Sets of inputs for operationalisation of an EU project or programme (EG, JO, MK, MA, RS, TR)	80% of the EU services supported for policy dialogue,
Cross Country	programming/project design monitoring and evaluation and
- Sets of content and methodological advice for implementation and monitoring (AL, DZ, AZ, BY, EG, GE, LB, MD, TN, TJ, TM, TR)	implementation assess the ETF contribution positively 27
- Monitoring reports (JO, EG), inputs to project monitoring reports (TR, BY, GE, MD)	
- Evaluation reports/inputs to evaluation reports (DZ, TR)	The ETF is requested to support the implementation, monitoring or evaluation in 50% of its partner countries
- Inputs to project steering committees (AZ, BY, JO, TR, TN, XK)	
- Policy dialogue facilitation events for budget support (JO, GE, MD)	
Outcome 3	
EU policy dialogue on HCD is sues is enhanced in partner countries through ETF policy and the matic contributions	
Cross Country	
- Sets of expertise contributions to bilateral policy dialogue/ sub-committee meetings (AL, BA, XK, ME, MK, RS, TR, TN, MA, JO, GE,, MD, UA and other countries upon request)	
SEET	
- Inputs to EC country Progress reports in the SEET countries	
- Provision of comments to EC on ERPs in the SEET countries SEM ED - EaP	
- Emplo yability Fiches in all SEMED and EaP countries	
EaP	

²⁷ Source of verification: ETF administers an on-line feedback survey to EU services on completed requests



Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Inputs to Association Agreement monitoring and cluster	
meetings (UA + GE and MD TBC)	
Cross Country	
- Briefing notes upon EC request to EU bilateral or regional w orking group/taskforce/ ministerial meetings	



Strategic Project 2: Policy analysis and system wide progress monitoring

Partner country policy making processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process. Cross Country Partner country policy reform processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building papacities for using evidence-based approaches for policy-making, - 25 Torino process national reports are published on he web 4 regional reports are published 4 regional reports are published 5 region and process are increasingly evidence based approaches for policy-making, - 25 Torino process national reports are published on he web 4 regional reports are published 5 region are editivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country policy analysis development stage on the development and use of TRP platformis taunched Specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report progress as per the Riga conclusions and the methodology agreed (Candidate countries) Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes.	Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process. Cross Country Partner country policy reformprocesses are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building appacities for using evidence-based approaches for policy-making 25 Torino process national reports are published on he we b. 4 regional reports are published 1 final conference takes place a dedicated TRP platformis launched Specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country solicy analysis development stage on the development and use of TRP indicators for monitoring national reforms with key VET Ministries and statistical services Diutome 2 Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology of the Copenhagen-Bruges-Riga Process Inputs for the monitoring of Copenhagen progress as per the Riga conclusions and the methodology agreed (Candidate countries) Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes.	Outcome1	
Partner country policy reformprocesses are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building capacities for using evidence-based approaches for policy-making 25 Torino process national reports are published on he web 4 regional reports are published 1 cross-country publication is published 1 final conference takes place 2 specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country boilicy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries countries for the Riga Process complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga Process. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report 1 Targets: 2 1. At least 10 countries make progress in one of the principles via a vis the 2015 assessment to the policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries are published on the world and the methodology agreed (Candidate countries). Targets: 2 1. At least 10 countries make progress in one of the principles via a vis the 2015 assessment to the principles via a vis the 2015 assessment to evelopment at a development at a development and use of TRP indicators for monitoring patients and the reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga process. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. 2 2.1 At least 2 countries improve the evidence basin relation to 1 o	Partner country policy making processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process.	
avidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building appacities for using evidence-based approaches for policy-making 25 Torino process national reports are published on the web. 4 regional reports are published 1 cross-country publication is published 1 final conference takes place a dedicated TRP platformis launched Specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country boilicy analysis development stage on the development and use of TRP indicators for monitoring national reforms with key VET Ministries and statistical services Dutcome 2 Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries countries for the Riga Process complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga process. Inputs for the monitoring of Copenhagen progress as per the Riga conclusions and the methodology agreed (Candidate countries) Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy, and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes.		
Outcome 2 Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Targets: Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Targets: Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Targets: Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Targets: Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Targets: Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report.	evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building capacities for using evidence-based approaches for policy-making 25 Torino process national reports are published on the web - 4 regional reports are published - 1 cross-country publication is published - 1 final conference takes place - a dedicated TRP platformis launched - Specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country policy analysis development stage on the development and	Targets: 1.1 At least 10 countries make progress in one of the principles vis a vis the 2015 assessment 1.2 At least 3 countries move to a higher
Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. Increased quality of partner countries' reports to the feedb	VET Ministries and statistical services	
Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report. Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process.		
 Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes. 2.1. At least 2 countries improve the evidence base in relation to 1 or more MTDs 2.2. There is a higher degree of comparability of data between CC and EU for at least 1 MTD area 	Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology. SEET Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga Process	Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the
data betw een CC and EU for at least 1 MTD area while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes.	- Inputs for the monitoring of Copenhagen progress as per the Riga conclusions and the methodology agreed (Candidate countries)	2.1. At least 2 countries improve the evidence basis in relation to 1 or more MTDs
Facilitate the set up of Torino-ETF networks	- Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, w hile fostering links w ith the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes.	 2.2 There is a higher degree of comparability of data between CC and EU for at least 1 MTD area
	-Facilitate the set up of Torino-ETF networks	



Strategic Project 3: VET governance

Actions – Outputs 2017	Indicators 2017
Policy options for good multi-level governance, including financing, build on ETF recommendations from reviews, inventory, legislative advice in selected partner countries VET legislation, institutional arrangements and financing Cross Country - VET legislation reviews in two countries lead to institutional improvements (MA, UA) - Capacity building for increased efficiency of VET system governance, based on new legal and/or institutional and/or financing arrangements in three countries (MA, XK, RS)	Coordination mechanisms, legislation, multilevel governance methodologies introduced in targeted countries (85%). The ETF VET Governance inventory is updated.
Outcome 2 Policy development and im plementation of VET decentralisation is strengthened, and human resources is key as set in territorial strategies for sustainable development in selected regions/countries VET regionalisation and human capital in territorial strategies Cross Country - Regionalisation of VET arrangements developed within a VET strategy in three countries (MA, TN, UA), building on pilot experiences in regions Concept of integrated territorial development based on human capital and innovation introduced in four countries (AL, RS, TN, UA)	Targeted countries introduce mechanisms for national and sub-national coordination in VET (85%).
Outcome 3 Increased capacity of social partners and other civil society organisations to take an active role in VET governance at national and/or territorial level in selected partner countries Institutionalisation and strengthening the role of social partners in VET governance Cross Country - Upscale the skills agenda in social dialogue at national level in several countries (MD, TN) - Advocacy on NGOs and civil society role in VET across countries	Social partners and other civil society organisations actively involved in Etf VET governance actions.



Strategic Project 4: VET provision and quality assurance

Strategic Project 4: VET provision and qua	illy assurance
Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 Work-based learning enhanced in different forms, with special attention to apprenticeships and internships/traineeships, by involving social partners, companies, chambers and VET providers. WBL SEET -Support to implementing WBL policy options in all candidate countries, follow ing the ex-ante impact assessment reports EaP and CA - Capacity for implementation of WBL in EaP and KZ - Report on the mutual learning activities organised within the WBL network: EaP and KZ Cross Country - Position paper on DOL and digital skills in VET SEMED - Completion and follow-up to review of WBL policies in the Neighbourhood South region, in co-operation with UNESCO	All five candidate countries implement MTD WBL policy options and participate in EAfA. A majority of EaP countries implement new WBL schemes / initiate demonstration projects for WBL Selected SEMED countries develop action plans on WBL enhancement. All SEET countries implement the final round of CPD demonstration projects and a selected number of candidate countries implement MTD CPD policy options Quality assurance in VET:
Further development and implementation of quality assurance mechanisms in VET in line with the EQAVET recommendation QA Cross Country - Support to the implementation of VET QA systemreformin selected countries - Report on mutual learning activities organised within the transnational platform on QA Updating of Inventory of current VET quality assurance systems of ETF PCs CA - Inputs to CAEP activities on QA in Central Asia	At least 14 partner countries participate in the QA policy learning Forum/Platform and at least 5 partner countries are committed to develop a systemic QA approach and focus on systematic monitoring of QA improvement.
Outcome 3 Systematic approaches to, and opportunities for continuous professional development of VET teachers, trainers and mentors introduced CPD SEET -Final reports from the 7 Demonstration projects identify improvements for CPD practice in SEET - Final reports from the 7 Demonstration projects record developed capacity to implement Continuing Professional Development (CPD) policies amongst the participating stakeholders in SEET	Seven demonstration projects contribute to implementation of CPD policies in all SEET countries A selected number of candidate countries Progress in the implementation of MTD CPD in at least two candidate countries,



Strategic Project 5: Qualifications and qualifications systems

Strategic Project 5: Qualifications and qual	ilications systems
Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 Life long learning qualifications systems progressed and skills and knowledge of partner country institutions and stakeholders developed.	
For countries in the initial stages of developing an NQF: Cross Country - In EG, content and methodological advice and guidance for implementation of EU project; progress report In BY, content and methodological guidance for implementation of EU project, and monitoring plan in TN, content and methodological advice to EU project; progress report In IL, monitor progress of Tw inning project; progress report; For countries at intermediate stage: SEET - In AL, recommendations for legislation; AQF action plan; AQF handbook In BA, recommendations to revise qualifications; content and methodological guidance for implementation of EU project; progress report on implementation of Action Plan.	
 In MK, methodologies, procedures and guidance in implementing VNFIL; proposals for pilot projects SEM ED In MA,; to consolidate institutional arrangements and advice, for qualification positioning and report on pilot positioning of qualifications; database of registered qualifications EaP In AZ, content and methodological guidance for implementation of EU project; monitoring plan for NQF implementation; mapping of occupational standards development and evaluation report; In MD, content and methodological guidance for implementation of EU project; advice on VNFIL and progress report; advice on NQF plan and report; In UA, support implementation of action plan and produce monitoring plan; VET standards; handbook; communication strategy; recommendations for VNFIL implementation; briefing report on legislation 	Partner countries progress within, or to next, policy development stage ²⁸
For countries at the advanced stage: SEET -In XK recommendations, tools and methodologies in implementing VNFIL -In TR content and methodological guidance for implementation of EU project; Draft VNFIL procedures; reports on VNFIL piloting.	
Regional initiatives - Advice to CAEP; recommendations - Qualifications for the Mediterranean (Q4M): advice on themes and tools; progress report.	
Outcome 2 Evidence based-policy and international policy discussions, moderated by ETF, inform PCs' reforms of qualifications systems. Cross Country - Publication on qualifications' functions in recognition, migration and mobility - EAP event on qualifications in migration and mobility; event report with conclusions - Updated NQF Inventory country chapters for all partner	100% of partner countries developing NQFs and working with ETF analysed and reported in NQF Inventory.

²⁸ Measured against ETF policy stage indicators



Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
countries developing an NQF.; co-publication, with Cedefop and UNESCO, of Global NQF publication; thematic chapter Increased membership and activity on Qualifications Platform; practitioners (bloggers) event, partner country experts' blogs.	
Outcome 3 Candidate and potential candidate countries progress towards referencing their NQFs to the EQF; external dimension of EQF implemented in relevant partner countries SEET	Measures for transparency, quality, labour market relevance and portability of qualifications implemented by AL, BA, RS, TR
-Advice and recommendations to authorities in AL, BA, XK, RS and TR on referencing to EQF and participation in EQF Advisory Group:	



Strategic Project 6: Employment, skills and employability (including skills and migration)

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
	iliuloators 2017
Outcome 1 Development and implementation of partner countries' mechanisms to monitor labour market trends and use information on skills needs for effective VET policy implementation	
-Expertise inputs to EC services and EU DELs for EU-PC policy dialogue and EU programming, in particular inputs to progress reporting and ERPsSupport to regional policy dialogues – the South East Europe 2020 Strategy and Employment and Social Affairs PlatformCountry specific capacity building activities in the field of skills intelligence (BA, XK, ME, RS). EaP -Expertise inputs to EC services (ENI-East Employability fiches) and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programming.	At least half of countries receiving ETF support in LM field have developed mechanisms to increase the relevance of VET
- Regional peer learning and know ledge sharing event of the "Make it match" project under EaP platformII -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (GE, MD, UA). SEM ED -Expertise inputs to EC services (ENI South Employability fiches and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programmingETF expertise inputs to UFM actions in the field of skills intelligence.	provision in respect of the labour market
-Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (MA, PS, TN, JO DZ). Cross country -Methodological framew ork for skill mismatches analysis based on existing data and information from partner countries. -E-learning tool: the learning programme on skill intelligence for shaping education, training and labour market policies. Outcome 2	
Increased information and awareness of partner countries with Mobility Partnerships with EU to develop and implement migrant support measures; - MISMES report on skills-related measures for migrants in JO and LB - ETF expertise inputs to EC services and relevant countries on the skills dimension of Mobility Partnerships through the dissemination of MISMES	In at least four of the partner countries with Mobility Partnership agreements, National systems provide opportunities for labour market integration through validation/recognition of migrants' skills.
Outcome 3 De velopment and implementation of partner countries' comprehensive policies and mechanisms to facilitate young people's transitions to work SEET Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to work (BA, XK). EaP -Support to regional policy dialogue —contribution to EaP panel on Youth Employment and EmployabilitySix national reports on youth-related employment policies and activation measures in AM, AZ, BY, GE, MD, UA. SEMED Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to work (LB, DZ)Support to regional policy dialogue in the field of youth employment and employability (e;g. Mediterranean Initiative for Jobs; female employability, skills and mobility, etc.) Methodological tool for monitoring and assessment of youth-related employment measures.	Five partner countries have started to develop and implement mechanisms to facilitate young people's transitions to work.



Strategic Project 7: Entrepreneurial learning and enterprise skills

Actions -Outputs	Indicators 2017
 Outcome 1 Progress achie ved in partner countries im plementing SBA human capital recommendations Small Business Act and follow up actions SEET SBA assessments (human capital indicators) completed in all pre-accession countries Entrepreneurial Learning Partnership capacity building in Montenegro SEMED SBA assessment update in the Southern Neighbourhood countries Tunisia: piloting of entrepreneurship in VET curriculum EaP Ukraine: integration of entrepreneurial learning outcomes into national qualifications SBA Eastern Partnership: capacity building of regional netw ork for women's entrepreneurship on policy intelligence for 2018 SBA assessment 	Improvement in SBA performance on theHCD dimensions in at least 3 of the partner countries
Outcome 2 Partner countries develop mechanisms to identify and develop SMEs skills Cross Country Innovation in training practice identified in SME skills for trading with the EU internal market Monitoring mechanism to track impact of training on SME performance and jobs	Up to 10 SME skills good practices peer reviewed and available on ETF platform



Annex XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016)

ETF - Cedefop Collaboration in 2017

Core Themes	Specific themes for 2016	Exchange of information and good practice	Joint actions	Know ledge sharing seminars and major events
Vocational education and training system development and provision	VET policy reporting		- ETF and CEDEFOP will continue w orking together on the Monitoring of the MTDs in candidate countries and member states respectively. The 2 agencies will continue using the same online policy reporting platformas developed by CEDEFOP ETF and CEDEFOP will work jointly on reporting progress through the Riga 2017 interim report and country fiches ETF and CEDEFOP will continue close collaboration within the ACVT/DGVT platforms to ensure follow up of all related Riga activities within the agenda of each EU presidency.	
	Work-based and w ork- placed learning	Exchange of information and experience on EU and third country policy and operational issues	- Mutual contributions to events on Work- based learning and quality assurance in VET	Thessaloniki KSS (ETF – Cedefop) Torino KSS seminar (ETF-Cedefop)
	Qualifications development		- Cooperation (also with UNESCO) will continue on global qualifications frameworks developments, including in co-producing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory.	
	Skills matching and anticipation/identification		 Co-operation will continue in the area of skills matching, with a special focus on anticipation Exchange on methodologies and tools 	
	Migration and skills		on labour market integration and skills validation/recognition of migrants	
Strategic issues	Participation in the Governing Board meetings	Cedefop GB: June 2017 ETF GB: June 2017 and November 2017		



ETF - Eurofound Action Plan for 2017





Annex to the Collaboration Agreement

between

The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin ("Eurofound") and

The European Training Foundation, Turin ("ETF")

ACTION PLAN FROM JANUARY TO DECEMBER 2017

In accordance with Article 6 of the Collaboration Agreement, Eurofound and the ETF have agreed the following action plan to cover the time period from January to December 2017:

1. Areas of cooperation between the two agencies	1.1 European Company Survey ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. The field work for data gathering will take place in 2018-2019 and results will be analysed in 2019 with a specific involvement of ETF in the analysis of results in the candidate countries included in the Survey. Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades
	1.2 Social partnership Cooperation will focus on exchange of information and knowledge, with a special focus on firm level. This will take the form of mutual participation to relevant events and meetings organised by EF/ETF. A knowledge sharing seminar (KSS) or weekings is also to be organised.
	webinar is also to be organised. Contact person ETF: Siria Taurelli Contact person EF: Christian Welz



	1.3 Quality Assurance in Analytical work	
	Cooperation will focus on sharing of information on practices that the two organisations are following to enhance quality of methodologies and results of analyses. A knowledge sharing seminar (KSS) or webinar is also to be organised.	
	Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades	
2. Development of work programmes	Exchange of draft work programmes before their approval by the respective Administrative Boards. Both agencies will refer to each other's work and cooperation where appropriate.	
	Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF: <u>Sylvaine Recorbet</u> / <u>Manuel Gómez Martín</u>	
3. Annual review of activities	Organisation of an annual meeting (possibly teleconference) to discuss and assess progress on the above and other relevant issues.	
	Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF: Manuel Gómez Martín	

Eurofound and ETF will inform their respective Governing Boards on progress with regard to the implementation of the agreed annual action plan. Both Agencies will also ensure that staff is sufficiently informed about the plan and is committed to its implementation.

On behalf of Eurofound, Stavroula Demetriades has been nominated as the contact person for this Agreement. Anastasia Fetsi will be ETF's contact person.

Agreed by both Agencies and signed:

for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

for the European Training Foundation

Madlen Serban

Juan Menéndez-Valdés

Director

Director



Overview of Cooperation ETF-EF-CEDEFOP

ETF Project Area	Cooperation with CEDEFOP	Cooperation with Eurofound
Policy analysis	Cedefop will contribute to the EF Company Surveys (in Member States)	ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. Mutual sharing of information on practices to enhance quality of methodologies and results of analysis
Social dialogue and social partnership		Cooperation in the area of Social partnership with a special focus on firm level
VET provision and quality	Mutual contributions to events on Work-based learning and quality assurance in VET	
Qualifications and qualifications systems	Cooperation (also with UNESCO) on global qualifications frameworks developments, including in coproducing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory	
Employment, skills and employability -including skills and migration	Skills intelligence, with a special focus on anticipation Exchange on methodologies and tools on integration of migrants in labour market and their skills validation/recognition	

