



Verwaltungsrat

**DAS ÜBERSETZUNGSZENTRUM  
FÜR DIE EINRICHTUNGEN DER  
EUROPÄISCHEN UNION**

**STRATEGIE**

**2008-2012**

CT/CA-017/2008DE

# INHALT

<b>I- DIE DASEINSBERECHTIGUNG DES ZENTRUMS</b> .....	<b>3</b>
<b>I-1. UNSER AUFTRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>I-2. UNSER ZWECK</b> .....	<b>3</b>
<b>I-3. UNSERE TÄTIGKEITSBEREICHE</b> .....	<b>3</b>
<b>I-4. UNSERE RECHTSGRUNDLAGE</b> .....	<b>3</b>
<b>II- DIE WERTE DES ZENTRUMS</b> .....	<b>3</b>
<b>III- UNSERE VISION FÜR 2012</b> .....	<b>4</b>
<b>WIE SICH UNSERE ORGANISATION IM HINBLICK AUF DIE UMSETZUNG UNSERER VISION ENTWICKELN SOLLTE</b> .....	<b>4</b>
<b>IV- UNSERE STRATEGISCHEN PRIORITÄTEN</b> .....	<b>4</b>
1. <b>Priorität: Unsere Dienstleistungen vermarkten und bewerben und unsere Kunden zufrieden stellen</b> .....	<b>4</b>
2. <b>Priorität: Innovationsgeist</b> .....	<b>5</b>
3. <b>Priorität: Aufbau von Kompetenzen durch neues Wissen und neue Fähigkeiten</b> .....	<b>5</b>
<b>V- STRATEGISCHE ZIELE</b> .....	<b>6</b>
1 <b>Unsere Dienstleistungen vermarkten und bewerben sowie unsere Kunden zufrieden stellen</b> .....	<b>6</b>
2 <b>Innovationsgeist</b> .....	<b>6</b>
3 <b>Aufbau von Kompetenzen durch neues Wissen und neue Fähigkeiten</b> .....	<b>7</b>
<b>VI- STRATEGISCHER AKTIONSPLAN</b> .....	<b>8</b>

## **I- DIE DASEINBERECHTIGUNG DES ZENTRUMS**

### ***Unser Hauptzweck und -auftrag***

#### **I-1. UNSER AUFTRAG**

- Erbringung von Übersetzungsdienstleistungen gemäß vereinbarten Qualitätskriterien, Fristen und Preisen.
- Beitrag zur Rationalisierung von Ressourcen und Harmonisierung von Verfahren im Bereich gemeinschaftsbezogener Übersetzungen durch interinstitutionelle Zusammenarbeit.

#### **I-2. UNSER ZWECK**

- Beitrag zum reibungslosen Betrieb der Gemeinschaftseinrichtungen und –stellen durch Deckung ihres Übersetzungsbedarfs.
- Deckung der spezifischen Übersetzungsbedarfe der Übersetzungsdienste der Gemeinschaftsorgane und –einrichtungen.
- Beitrag zur Wirtschaftlichkeit des gemeinschaftlichen Übersetzungssystems insgesamt durch Rationalisierung und Austausch von Arbeitsmethoden und Übersetzungs-Tools.

#### **I-3. UNSERE TÄTIGKEITSBEREICHE**

- Übersetzung von Dokumenten
- Überprüfung (Revision) von Dokumenten
- Terminologiearbeit
- Redaktionelle Arbeiten
- Standardisierung von Dokumenten

#### **I-4. UNSERE RECHTSGRUNDLAGE**

- Die Gründungsverordnung des Zentrums, in der sich der politische Wille niederschlägt, die Übersetzungsbedarfe vieler Gemeinschaftseinrichtungen und –stellen in der gesamten Europäischen Union zu rationalisieren.
- Die Begründung des ursprünglichen Beschlusses zur Einrichtung des Zentrums, die in der Anerkennung des Fachwissens des Zentrums durch die übrigen Gemeinschaftseinrichtungen und –stellen zum Ausdruck kommt.

## **II- DIE WERTE DES ZENTRUMS**

***Diese Werte stellen das dar, was dem Zentrum bei der Ausübung seiner Tätigkeit wichtig ist. Sie beinhalten die ethischen und moralischen Leitlinien, zu denen es sich bei seiner weiteren Entwicklung bekennt.***

Zusätzlich zu den in den Verträgen festgelegten gemeinschaftlichen Werten verpflichten sich alle Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit im Zentrum zur Einhaltung folgender Grundsätze:

- Teamgeist: Zusammenarbeit, Solidarität, gegenseitiges Vertrauen und Respekt
- Gleichberechtigung: Gleiche Behandlung interner und externer Mitarbeiter
- Leistung: Effizienz, Verlässlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Innovation
- Transparenz: Kommunikation, Pflicht zur Bereitstellung von Informationen
- Anerkennung des Werts der Mitarbeiter: Übertragung von Verantwortung, Anerkennung

- Erfüllung der Bedürfnisse aller Interessenträger: des Verwaltungsrates, interner und externer Kunden, institutioneller Partner, Mitarbeiter und Lieferanten

### **III- UNSERE VISION FÜR 2012**

#### ***Wie wir uns im Jahr 2012 darstellen möchten***

**Im Jahr 2012 sind wir im Bereich der Übersetzung eine Orientierungsgröße für alle EU- und internationalen öffentlichen Einrichtungen; diese erkennen unseren innovativen Geist an und möchten mit uns zusammenarbeiten.**

Bevor wir dieses Stadium erreichen, haben wir:

- unsere Kundenbasis erweitert und eine Ausgewogenheit unseres Kundenportfolios in Bezug auf das Volumen erzielt;
- unsere Zusammenarbeit mit EU-Organen und –Einrichtungen sowie mit internationalen Organisationen verstärkt;
- unsere Aktivitäten in den Arbeitsablauf unserer Kunden integriert.

Unsere Mitarbeiter sind hoch qualifiziert und motiviert, und das Arbeitsklima ist allgemein positiv.

Die Leistungsfähigkeit des Zentrums beruht auf einem stabilen Kern interner Übersetzer und einem anerkannten fachlichen Know-how im Bereich des Managements übersetzungsbezogener Prozesse und externer Ressourcen. Die Telearbeit ist voll entwickelt. Die Reduzierung des Verwaltungsaufwands hat Entfaltungsmöglichkeiten für Innovation und Kreativität geschaffen.

All unsere Tätigkeiten und Praktiken streben nach herausragenden Leistungen (Excellence) auf Basis der Total Quality Management-Methode, die im Jahr 2002 eingeführt wurde. Der Gesamtfortschritt des Zentrums wird seit 2004 regelmäßig in Bezug auf die Kriterien des EFQM-Modells überprüft.

### **WIE SICH UNSERE ORGANISATION IM HINBLICK AUF DIE UMSETZUNG UNSERER VISION ENTWICKELN SOLLTE**

Innerhalb der nächsten fünf Jahre wird das Zentrum neue Fähigkeiten und Kompetenzen, wie Marketing und Management von Kundenbeziehungen erfolgreich in seine Tätigkeit integrieren. Um die steigende Zahl von Übersetzungsaufträgen bewältigen zu können, wird das Zentrum den Kern seiner vorhandenen Übersetzungsressourcen beibehalten und auf externe Übersetzungsressourcen zurückgreifen, die ihm ein schnelleres Reagieren und eine erhöhte Flexibilität ermöglichen.

Um während dieser Entwicklung horizontale Unterstützung für die Übersetzung leisten zu können, wird das Zentrum entweder zusätzliches Personal zur Verstärkung bestimmter Funktionsbereiche – sprachliche Unterstützung, Rechtsangelegenheiten, HR, Logistik, Finanzen und IT – einstellen oder auf externe Anbieter im Bereich des „Facility Management“ zurückgreifen, je nachdem welche Lösung sich nach einer entsprechenden Kosten-Nutzen-Analyse anbietet. Aus diesem Grunde werden Managementfähigkeiten verstärkt, damit das Zentrum größer werdende interne und externe Ressourcen verwalten kann. Darüber hinaus wird eine entsprechende Struktur geschaffen, die das Management von funktionsübergreifenden Projekten sowohl in Bezug auf das Kerngeschäft als auch auf horizontale Unterstützungsdienste ermöglicht.

### **IV- UNSERE STRATEGISCHEN PRIORITÄTEN**

#### ***Was wir unbedingt zur Umsetzung unserer Vision tun müssen***

#### **1. Priorität: Unsere Dienstleistungen vermarkten und bewerben und unsere Kunden zufrieden stellen**

- Arbeitsvolumen des vorhandenen Kundenstamms erhöhen und neue Kunden finden

- Unsere Dienstleistungen für die Kunden in Bezug auf Qualität, Kosten und Zeit verbessern.

## **2. Priorität: Innovationsgeist**

- Die interne Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Abteilungen verbessern
- Die Umsetzung nützlicher innovativer Ideen sicherstellen
- Den Wissensaustausch verbessern sowie innovative Ideen und bewährte Praktiken im Zentrum fördern

## **3. Priorität: Aufbau von Kompetenzen durch neues Wissen und neue Fähigkeiten**

- Ein effektives System zur Entwicklung von Fähigkeiten schaffen, das es unseren Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fähigkeiten auf den neuesten Stand zu bringen und/oder neue Fähigkeiten zu erwerben und das es uns als Organisation ermöglicht, neue Herausforderungen anzunehmen
- Interdisziplinäre Arbeit und Vielseitigkeit verbessern, um eine Kontinuität unserer Dienstleistungen zu gewährleisten

## V- STRATEGISCHE ZIELE

Priorität	Zielsetzungen	Strategische Indikatoren
<b>1 Unsere Dienstleistungen vermarkten und bewerben sowie unsere Kunden zufrieden stellen</b>	1.1 Arbeitsvolumen des vorhandenen Kundenstamms erhöhen und neue Kunden finden	Abweichung der Anzahl der Seiten pro Kunde Anzahl neuer Kunden, die Übersetzungen einsenden Anzahl der Verträge mit Neukunden % der Vertragsverlängerungen mit Kunden
	1.2 Unsere Dienstleistungen für die Kunden in Bezug auf Qualität, Kosten und Zeit verbessern.	Kundenzufriedenheit (Umfrage) Index der Kundenzufriedenheit (Beschwerden & positive Rückmeldungen) Rate CSF-Rückläufer/gelieferte Übersetzungen Preis pro Seite % der an freiberufliche Übersetzer vergebenen Seiten Rate der rechtzeitigen Lieferung
<b>2 Innovations-geist</b>	2.1 Die interne Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Abteilungen verbessern	Meinungen der Mitarbeiter (Umfrage)
	2.2 Die Umsetzung nützlicher innovativer Ideen sicherstellen	Anzahl erfolgreich eingeführter Innovationen
	2.3 Den Wissensaustausch verbessern sowie innovative Ideen und bewährte Praktiken im Zentrum fördern	Anzahl der Veranstaltungen pro Jahr, die dem Wissensaustausch dienen Anzahl der Teilnehmer an externen Veranstaltungen

<b>3 Aufbau von Kompetenzen durch neues Wissen und neue Fähigkeiten</b>	3.1 Ein effektives System zur Entwicklung von Fähigkeiten schaffen, das es unseren Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fähigkeiten auf den neuesten Stand zu bringen und/oder neue Fähigkeiten zu erwerben und das es uns als Organisation ermöglicht, neue Herausforderungen anzunehmen	Kluft zwischen Bedarfen und Fähigkeiten: % der Bedarfe an Fähigkeiten gedeckt
	3.2 Interdisziplinäre Arbeit und Vielseitigkeit verbessern, um eine Kontinuität unserer Dienstleistungen zu gewährleisten	% der Kernkompetenzen, die bei wenigstens zwei Mitarbeitern pro Sektion vorhanden sind

## VI- STRATEGISCHER AKTIONSPLAN

Zielsetzung	Strategische Aktionen	Messkriterien	Verantwortlich	Zeitraumen	Res-sourcen
1.1 Arbeitsvolumen des vorhandenen Kundenstamms erhöhen und neue Kunden finden	Entwicklung der Marketingstrategie des Zentrums und des jährlichen Aktionsplans im Hinblick auf den vorhandenen Kundenstamm und potenzielle Kunden	Strategie genehmigt Jährlichen Aktionsplan genehmigt	Sektion Kundenkoordination (CCS)	Frühjahr 2008, dann jährlich	CCS Externer Marketingexperte
	Erstellung von Werbematerial zur Darstellung der Dienstleistungen des Zentrums	Material veröffentlicht	CCS	Plan: Mitte 2008, dann fortlaufend	CCS-
	Sicherstellung von Kontakten, Besuchen und Veranstaltungen mit dem vorhandenen Kundenstamm und potenziellen Kunden	Anzahl der vom Zentrum besuchten Kunden Anzahl der das Zentrum besuchenden Kunden (Ziel: 25% der Kunden pro Jahr)	CCS	fortlaufend	Dienstreisen: - Direktorin, - CCS - übrige Abteilungsleiter
	Verstärkung unserer aktiven Teilnahme am CITI <sup>1</sup> und IAMLAPD <sup>2</sup> , um unser Image zu fördern Herstellung von Kontakten zu Universitäten in den Mitgliedstaaten Organisation/Mitorganisation von Veranstaltungen zur Förderung des CdT im Rahmen der Mehrsprachigkeit	Teilnahme an Arbeitsgruppen und Präsentationen in Plenarsitzungen	Gruppe Interinstitutionelle Beziehungen und Öffentlichkeitsarbeit (IPR)	fortlaufend	Dienstreisen

<sup>1</sup> CITI: Interinstitutioneller Übersetzungs- und Dolmetschausschuss

<sup>2</sup> IAMLAPD: Einrichtungsübergreifende Versammlung über Sprachregelungen, Dokumentation und Veröffentlichungen



Zielsetzung	Strategische Aktionen	Messkriterien	Verantwortlich	Zeitraumen	Ressourcen
1.2 Unsere Dienstleistungen für die Kunden in Bezug auf Qualität, Kosten und Zeit verbessern.	Beibehaltung einer sehr guten Termineinhaltung	% der Fristen eingehalten	Sektion Auftragsverwaltung (DMS)	fortlaufend	DMS Abteilung Übersetzung Abteilung Übersetzungsunterstützung
	Analyse und Optimierung der Preisstruktur	Studie durchgeführt	Sektion Finanzen (FS)	2009	Externe Beratung
	Verbesserung der Verlässlichkeit der Prognosen des Arbeitsvolumens der Kunden	Differenz geplantes Volumen gegenüber realem Volumen	FS	2009	DMS CCS
	Systematische Analyse der Kundenzufriedenheit (Formulare für die Kundenzufriedenheit – CSF oder Umfragen) und Ergreifen geeigneter Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen: Vierteljährliche Überprüfungen der Beschwerden und Kundenumfrage alle zwei Jahre	Rate der überprüften CSF /pro Kunde ergriffene Maßnahmen	CCS	fortlaufend	CCS Abteilung Übersetzung Abteilung Übersetzungsunterstützung
	Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens, um zu untersuchen, was Übersetzungsabteilungen anderer EU- und Nicht-EU-Einrichtungen zur Sicherstellung hoher Qualitätsstandards tun	Benchmarking-Bericht vorgelegt	Übersetzungsabteilung	Ende 2009	Leiter der Sprachgruppen Abteilung Übersetzungsunterstützung
	Organisation von Schulungen für die Übersetzer des Zentrums, um deren Wissen über die Arbeitsverfahren und Tätigkeitsbereiche der Kunden zu verbessern	% der Mitarbeiter geschult	Übersetzungsabteilung	fortlaufend	Leiter der Sprachgruppen CCS

Zielsetzung	Strategische Aktionen	Messkriterien	Verantwortlich	Zeitraumen	Ressourcen
2.1 Die interne Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Abteilungen verbessern	Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation und des Wissensaustausches durch Sitzungen, Arbeitsgruppen, „World Cafes“, gesellschaftliche Veranstaltungen usw.	Anzahl der Veranstaltungen	Direktorin	fortlaufend	Alle Führungskräfte
	Förderung der offenen Kommunikation durch Informations- und/oder Schulungsseminare zu diesem Thema für Führungskräfte und Mitarbeiter und durch die Entwicklung guter Kommunikationspraktiken („Verhaltensregeln“)	1 allgemeines Seminar für alle Mitarbeiter Teilnahme der Mitarbeiter (%)	Direktionsassistentin	Beginn im Jahr 2008, dann regelmäßig	Führungskräfte 1 externer Sprecher
2.2 Den Wissensaustausch verbessern sowie innovative Ideen und bewährte Praktiken im Zentrum fördern	Einführung eines Verfahrens zur systematischen Erfassung technologischer Entwicklungen („technology watch“) Schaffung eines internen Netzwerks interessierter Mitarbeiter, die die Entwicklungen in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen des Zentrums verfolgen Regelmäßige Präsentationen zum Thema „technology watch“ über Beiträge anderer Akteure im Übersetzungsbereich. <sup>3</sup>	Anzahl Präsentationen Teilnahme der Mitarbeiter (%)	Abteilung Allgemeine Angelegenheiten	Beginn im Jahr 2008, dann regelmäßig	Sektion Projektmanagement (PMS) Gruppe Interinstitutionelle Beziehungen und Öffentlichkeitsarbeit Abteilung Übersetzung Abteilung Übersetzungsunterstützung Abteilung IT

<sup>3</sup> z. B. Lieferanten, die das Zentrum besuchen, Konferenzen, nationale Übersetzungsdienste, Universitäten, Einrichtungen (UN, EU) und sonstige Netzwerke (Nachrichten- und sonstige Foren)

<b>Zielsetzung</b>	<b>Strategische Aktionen</b>	<b>Messkriterien</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Zeitraumen</b>	<b>Ressourcen</b>
2.3 Die Umsetzung nützlicher innovativer Ideen sicherstellen	Einrichtung einer Sektion Projektmanagement zur Prüfung innovativer Ideen sowie Planung und Überwachung ihrer Umsetzung	Struktur vorhanden	Direktorin	2008	2 AD-Stellen, 1 AST-Stelle
	Festlegung und Umsetzung einer Projektmanagementmethode für sämtliche CdT-Projekte	% der nach der Methode geleiteten Projekte	PMS	Ende 2008 konzipiert und 2009 umgesetzt	Externe Beratung
	Systematische Evaluierung der vom Netzwerk ermittelten innovativen Tools und Methoden sowie gemeinsame Nutzung der Ergebnisse	% evaluierter neuer Tools und Methoden	Leitende Führungskräfte	fortlaufend	PMS

Zielsetzung	Strategische Aktionen	Messkriterien	Verantwortlich	Zeitraumen	Ressourcen
3.1 Ein effektives System zur Entwicklung von Fähigkeiten schaffen, das es unseren Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fähigkeiten auf den neuesten Stand zu bringen und/oder neue Fähigkeiten zu erwerben und das es uns als Organisation ermöglicht, neue Herausforderungen anzunehmen	Durchführung jährlicher Überprüfungen individueller und organisatorischer Bedarfe zur Ermittlung 1.) der erforderlichen Fähigkeiten der Funktionsträger, 2.) Lernbedürfnisse der Mitarbeiter je nach individuellem Potenzial und den von den Führungskräften ermittelten künftigen Anforderungen	% der auf Qualifikationsanforderungen überprüften Stellen  % erstellter individueller Schulungspläne	Sektion HR	Ende 2008	Betroffene Führungskräfte
	Überprüfung geltender Durchführungsbestimmungen	Status (%)	Sektion HR	Ende 2008	Betroffene Führungskräfte
	Förderung des „Training on the job“ als alternative Möglichkeit des Erwerbs von Fähigkeiten	Anzahl Mitarbeiter, die ein „Training on the job“ absolviert haben	Sektion HR	fortlaufend	Betroffene Führungskräfte
3.2 Interdisziplinäre Arbeit und Vielseitigkeit verbessern, um eine Kontinuität unserer Dienstleistungen zu gewährleisten	Förderung der internen Mobilität zwischen verschiedenen Stellen, z. B.: durch öffentliche Ausschreibung entsprechender Stellen	% interner Ausschreibungen von Stellen	Direktorin	fortlaufend	Betroffene Führungskräfte Sektion HR
	Einrichtung einer örtlichen Laufbahnberatung zur Ermittlung des Potenzials der Mitarbeiter und zur Unterstützung der Entwicklung von Kernkompetenzen	% der Kernkompetenzen, über die mindestens 2 Mitarbeiter in jeder Sektion verfügen	Sektion HR	Ende 2010	Betroffene Führungskräfte