



STRATEGIE

2012-2015:

Den Herausforderungen begegnen

Übersetzungszentrum für die Einrichtungen der
Europäischen Union

CT/CA-038/2013DE

Inhalt

1.	Das Übersetzungszentrum heute	3
1.1.	Auftrag	3
1.2.	Zweck.....	3
1.3.	Tätigkeitsbereiche.....	3
1.4.	Werte	3
2.	Unsere Vision für 2015	4
2.1.	Was wir im Jahr 2015 sein möchten.....	4
2.2.	Wie sich unsere Organisation im Hinblick auf unsere Vision entwickeln sollte.....	4
2.3.	Unsere strategische Prioritäten.....	5

1. Das Übersetzungszentrum heute

1.1. Auftrag

- Das Zentrum hat den Auftrag, Übersetzungsdienstleistungen für die EU-Agenturen und -Einrichtungen gemäß den vereinbarten Qualitätskriterien, Fristen und Preisen zu erbringen.
- Darüber hinaus ist das Zentrum bestrebt, durch interinstitutionelle Zusammenarbeit zur Rationalisierung der Ressourcen und Harmonisierung der Verfahren im Bereich gemeinschaftsbezogener Übersetzungen beizutragen.

1.2. Zweck

Die Tätigkeit des Zentrums orientiert sich an vier Hauptzielen:

- Beitrag zum reibungslosen Betrieb der EU-Einrichtungen und -Stellen durch Deckung ihres Übersetzungsbedarfs;
- Deckung der spezifischen Übersetzungsbedarfe der Übersetzungsdienste der EU-Organe und -Einrichtungen;
- Beitrag zur Wirtschaftlichkeit des gemeinschaftlichen Übersetzungssystems insgesamt durch Rationalisierung und Austausch von Arbeitsmethoden und Übersetzungstools;
- Förderung und Unterstützung einer effektiven Mehrsprachigkeit in den EU-Organen und -Einrichtungen.

1.3. Tätigkeitsbereiche

Das Zentrum bietet seinen Kunden ein breites Spektrum an Dienstleistungen an, nämlich:

- Übersetzung, Revision, Änderung und redaktionelle Bearbeitung von Dokumenten;
- Übersetzung von Gemeinschaftsmarken und -geschmacksmustern; sowie
- sonstige Dienstleistungen, wie Terminologie, sprachliche Beratung.

1.4. Werte

Alle Mitarbeiter des Zentrums verpflichten sich in ihrer täglichen Arbeit zur Einhaltung folgender Grundsätze:

- **Teamgeist:** Zusammenarbeit, Solidarität, gegenseitiges Vertrauen und Respekt;
- **Gleichberechtigung:** gleiche Behandlung interner und soweit möglich externer Mitarbeiter;
- **Leistung:** Effizienz, Verlässlichkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovation;
- **Transparenz:** Kommunikation, Pflicht zur Bereitstellung von Informationen;
- **Anerkennung des Werts der Mitarbeiter:** Übertragung von Verantwortung, Anerkennung;
- **Erfüllung der Bedürfnisse aller Interessenträger:** Verwaltungsrat, Kunden, institutionelle Partner, Mitarbeiter und Auftragnehmer.

2. Unsere Vision für 2015

2.1. Was wir im Jahr 2015 sein möchten

Im Jahr 2015 sind wir ein stark kundenorientierter Anbieter von hochwertigen, modernsten Produkten und Dienstleistungen

Wir sind eine unabhängige EU-Einrichtung **mit einer soliden finanziellen und gesetzlichen Grundlage.**

Wir werden weiterhin Dienstleistungen von hoher Qualität fristgerecht erbringen und so den Erwartungen unserer Kunden gerecht werden. Wir werden die engen und langfristigen Beziehungen zu unseren Kunden weiter ausbauen und modernste Produkte und Dienstleistungen liefern, die den Anforderungen der Kunden entsprechen. Unsere Priorität ist es, am Ende des Haushaltsjahres ausgeglichene Ergebnisse zu erzielen, auf der Grundlage einer Preisstruktur, die auf die Kosten des Zentrums abgestimmt ist und die Gleichbehandlung aller Kunden gewährleistet. Letztlich ist es unser Ziel, weiterhin eine nachhaltige, starke und rechtlich fundierte Rolle in der Europäischen Union einzunehmen.

2.2. Wie sich unsere Organisation im Hinblick auf unsere Vision entwickeln sollte

Das Zentrum wird durch Rationalisierung die Widerstandsfähigkeit seiner Geschäftsprozesse sicherstellen müssen und zu diesem Zweck neue effiziente Tools entwickeln, um die Produktivität zu erhöhen.

Das Kostenmanagement wird verbessert werden müssen, indem die Nutzung der finanziellen und personellen Ressourcen optimiert wird.

Das Zentrum wird nach neuen Einnahmequellen suchen müssen, um den erwarteten, durch die Gemeinschaftsmarken bedingten Rückgang der Einnahmen auszugleichen. Dazu werden neue Einnahmen durch eine Erhöhung des Übersetzungsvolumens bestehender Kunden erzielt werden können, indem neue Übersetzungsdienstleistungen angeboten werden oder das Zentrum als Dienstleistungsanbieter für die Europäische Kommission und gegebenenfalls andere EU-Organe und -Einrichtungen fungiert.

Das Zentrum steht möglicherweise vor der Änderung seiner Gründungsverordnung und wird die Aufgabe haben, die auf Gemeinschaftsebene angenommenen Änderungen umzusetzen.

Das Zentrum wird Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung entwickeln, um Schlüsselmitarbeiter zu halten und neue qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Da das Zentrum die langwierige Frage seines ständigen Sitzes gelöst und ein Gebäude gefunden hat, in dem alle Mitarbeiter des Zentrums untergebracht werden können, wird es nach dem Umzug und einer Übergangsperiode von effektiveren Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter profitieren können.

2.3. Unsere strategische Prioritäten

Die Strategie des Zentrums 2012-2015 basiert auf zwei strategischen Hauptprioritäten, „Erbringung von Dienstleistungen“ und „Optimierung und Verbesserung“. Diesen zwei Prioritäten liegen die folgenden fünf Ziele zugrunde:

Tabelle 1: Übersicht über die Komponenten der Strategie

		ZIELE
PRIORITÄTEN	I. Erbringung von Dienstleistungen	A. Die derzeitigen Kunden halten B. Wettbewerbsfähiger werden C. Neue Kunden gewinnen
	II. Optimierung und Verbesserung	D. Kosteneffizienter und effektiver werden E. Ein guter Arbeitgeber sein

Die fünf Ziele sind folgende:

A. Die derzeitigen Kunden halten:

Aufrechterhaltung des Umfangs der für unsere Kunden erbrachten Dienstleistungen sowie des derzeitigen Tätigkeitsvolumens in Bezug auf die Dokumente.

B. Wettbewerbsfähiger werden:

Erweiterung des Wissens über den Markt und die Kunden, um das Dienstleistungsangebot zu erhöhen, mit dem Einnahmen erzielt werden können, die zur Nachhaltigkeit des Zentrums beitragen.

C. Neue Kunden gewinnen:

Erweiterung des Kundenportfolios, um den Rückgang des Übersetzungsvolumens bei den Gemeinschaftsmarken auszugleichen.

D. Kosteneffizienter und effektiver werden:

Aufbau einer Organisation mit einem schlanken Prozessmanagement und Unterstützungssystem, um den Kunden kosteneffiziente Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.

E. Ein guter Arbeitgeber sein:

Verbesserung des Arbeitsumfelds durch Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter.

	Ziel	Strategische Maßnahme	Qualitativ	Quantitativ	Schlüsselleistungsindikatoren	Planziel	Strategischer Ergebnisindikator	Zeitraumen		
I. Erbringung von Dienstleistungen	A. DIE DERZEITIGEN KUNDEN HALTEN. Beibehaltung des Umfangs der für die Kunden erbrachten Dienstleistungen und des derzeitigen Tätigkeitsvolumens in Bezug auf die Dokumente.	1. Aufrechterhaltung der hohen Qualität der Dienstleistungen/ Produkte	✓	✓	N/A	N/A	- Erhebung zur Kundenzufriedenheit durchgeführt.	2012, 2013		
					- IND 373 Index der Kundenzufriedenheit (Erhebung)	- 90%	N/A	2012, 2013, 2014, 2015		
					N/A	N/A	- Konsolidierung und Analyse der Feedbacks durchgeführt.	2012, 2013, 2014, 2015		
					- IND 487 Regelmäßiger Index der Kundenzufriedenheit (positive CSF und "kein Feedback")	- 95%	N/A	2012, 2013, 2014, 2015		
		2. Förderung der Kundentreue durch gute Organisation der Kommunikation und des Marketing.	✓	✓			- Prozentsatz der fristgerechten Lieferungen an die Kunden.	- 99%	N/A	2012, 2013, 2014, 2015
							N/A	N/A	- Kommunikationsrahmen aktualisiert.	
							- IND 225 Änderung der Zahl der in Rechnung gestellten Seiten je Kunde zwischen dem Jahr n und n-1	- Festlegung jährlich unter Berücksichtigung des genehmigten Jahreshaushaltsplans	N/A	2012, 2013, 2014, 2015
							- Änderung der Gesamtzahl der übersetzten Seiten je Produkt/Dienstleistung.	- Festlegung jährlich.	N/A	

Ziel	Strategische Maßnahme	Qualitativ	Quantitativ	Schlüsselleistungsindikatoren	Planziel	Strategischer Ergebnisindikator	Zeitraumen	
B. WETTBEWERBSFÄHIGER WERDEN. <i>Erweiterung des Wissens über den Markt und die Kunden, um das Dienstleistungsangebot zu erhöhen, mit dem Einnahmen erzielt werden können, die zur Nachhaltigkeit des Zentrums beitragen.</i>	1. Erfassung und Bewertung des Bedarfs an neuen Produkten/Dienstleistungen und des künftigen Volumens.	✓		N/A	N/A	- Neue Erhebung zu Dienstleistungen durchgeführt.	2013	
	2. Ermittlung der Arbeitsmethoden, Produkte und Dienstleistungen der Übersetzungsbranche: Ermittlung und Analyse fehlender Produkte oder Dienstleistungen, der Preise und der angewendeten Technologien.	✓		N/A	N/A	- Ergebnisse der Marktstudie: Daten und Empfehlungen.	2012	
						- Anzahl der neuen möglichen Dienstleistungen, die eingehend zu analysieren sind.	2012, 2013, 2014	
						- Anzahl der neuen möglichen, analysierten Dienstleistungen und jener, die als finanziell machbar gelten.	2013, 2014	
	3. Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen, sofern diese finanziell solide sind.		✓		- Durch neue Dienstleistungen/Produkte erzielte Einnahmen (EUR) auf individueller und konsolidierter Basis.	- Festlegung des Planziels nach der Untersuchungsphase	N/A	2013, 2014
					- Durch neue Dienstleistungen/Produkte generiertes Volumen (Seitenzahlen) auf individueller und konsolidierter Basis.	- Festlegung des Planziels nach der Untersuchungsphase		
- Tatsächliches Volumen im Vergleich zum im Geschäftsszenario geschätzten Volumen (%)					- Festlegung des Planziels nach der Untersuchungsphase			

	Ziel	Strategische Maßnahme	Qualitativ	Quantitativ	Schlüsselleistungsindikatoren	Planziel	Strategischer Ergebnisindikator	Zeitraumen
C.	NEUE KUNDEN GEWINNEN. Erweiterung des Kundenportfolios, um den Rückgang des Übersetzungsvolumens bei den Gemeinschaftsmarken auszugleichen.	1. Hinarbeiten auf die Etablierung des Zentrums als Partner/Dienstleistungsanbieter für die Europäische Kommission und gegebenenfalls andere EU-Organe.		✓	- Neue erzielte Einnahmen (EUR).	- Festlegung des Planziels nach der Untersuchungsphase	N/A	2013, 2014, 2015
					- Neues generiertes Volumen (Seitenzahlen).	- Festlegung des Planziels nach der Untersuchungsphase	N/A	2013, 2014, 2015
		2. Proaktives Ansprechen potenzieller Nicht-EU-Kunden: Prüfen des Anreizes, mit dem Zentrum zu arbeiten, des potenziellen Volumens, der Preisempfindlichkeit und der erforderlichen Dienstleistungen bzw. Produkte.	✓	✓	N/A	N/A	- Erhebung zu Nicht-EU-Kunden: Ergebnistabelle und Empfehlungen.	2012
					- Geschätzte potenzielle Einnahmen durch Nicht-EU-Kunden (EUR).	- Festlegung des Planziels nach der Untersuchungsphase	N/A	N/A
		3. Untersuchung der Möglichkeit, das Zentrum in ein gemeinsam genutztes Dienstleistungszentrum (Shared Service Centre) umzuwandeln (auf der Grundlage der Empfehlung aus der Studie der Universität Potsdam).	✓		N/A	N/A	- Strukturiertes <i>Positionspapier</i> erstellt und den Hauptakteuren (wo zutreffend) vorgelegt.	2012
							- Überwachung der Änderungen, die angesichts der Möglichkeit eines gemeinsam genutzten Dienstleistungszentrums (Shared Service Centre) logischerweise nachhaltig zu einer Änderung des Geschäftsmodells des Zentrums führen könnten.	

	Ziel	Strategische Maßnahme	Qualitativ	Quantitativ	Schlüsselleistungsindikatoren	Planziel	Strategischer Ergebnisindikator	Zeitraumen
II. Optimierung und Verbesserung	D. KOSTEN-EFFIZIENTER UND EFFEKTIVER WERDEN. <i>Aufbau einer Organisation mit einem schlanken Prozessmanagement und Unterstützungssystem, um den Kunden kosteneffiziente Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.</i>	1. Erstellung und Umsetzung des Kostenverbesserungsplans.	✓	✓	N/A	N/A	- Kostenverbesserungsplan erstellt und Potenzial für Kostenreduzierung festgelegt.	2012
					- % der Kostenreduzierung im Vergleich zu 2011.	- Festlegung nach Kostenverbesserungsdiagnose.	N/A	2013, 2014, 2015
					- % des Kostenverbesserungsplans umgesetzt.	- Festlegung nach Fertigstellung des Kostenverbesserungsplans.		2012
		2. Ermittlung und Umsetzung von Optimierungsmöglichkeiten für Prozesse und Aktivitäten.	✓	✓	N/A	N/A	- Optimierungsmöglichkeiten für im Kostenverbesserungsplan erfasste Prozesse und Aktivitäten.	2012
					- % der sehr wichtigen Auditempfehlungen abgeschlossen.	- 90% der sehr wichtigen Empfehlungen innerhalb von 2 Jahren abgeschlossen.	- Berichterstattung im jährlichen Tätigkeitsbericht.	2012, 2013, 2014, 2015
					- Revidierte/übersetzte Seitenzahlen pro Tag und Übersetzer.	- 18 Seiten im Jahr 2012; jährliche Überprüfung des Planziels.		
		3. Ermittlung und Einführung effizienter Systeme, um mit den Entwicklungen der Branche Schritt zu halten.	✓				- IT-Strategie aktualisiert und mit neuer Strategie 2012-2015 in Einklang gebracht.	2012

Ziel	Strategische Maßnahme	Qualitativ	Quantitativ	Schlüsselleistungsindikatoren	Planziel	Strategischer Ergebnisindikator	Zeitraumen	
				N/A	N/A	- Verzeichnis der IT-Projekte, die für die Umsetzung ausgewählt wurden, überarbeitet (zusätzlich zu eCdT, ABAC und B2B Ohim).	2012, 2013, 2014, 2015	
						- Überwachung der Umsetzung des IT-Fahrplans.	2012, 2013, 2014, 2015	
	4. Weiterer Ausbau des Systems für die interne Kontrolle durch Implementierung der Anforderungen in Bezug auf die internen Kontrollstandards (ICS), um deren vollständige Einhaltung sicherzustellen.		✓		% der ICS, die gemäß der jährlichen Bewertung vom Zentrum eingehalten werden.	100%-ige Einhaltung der ICS bis 2015.	N/A	2012, 2013, 2014, 2015
	5. Weitere Verbesserung der Effektivität des umfassenden Qualitätsmanagementsystems (Total Quality Management - TQM) im Einklang mit dem TQM-Modell des Zentrums.	✓			N/A	N/A	- Positive jährliche Erhöhung aller Kriterien des TQM-Modells des Zentrums.	2012, 2013, 2014, 2015
	E. EIN GUTER ARBEITGEBER SEIN. Verbesserung des Arbeitsumfelds durch Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter.	1. Ermittlung des ständigen Sitzes des Zentrums und Unterbringung aller Mitarbeiter in diesem Gebäude.			N/A	N/A	- Sitz festgelegt (J/N)	2012
				N/A	N/A	Umzug abgeschlossen (J/N)	2013	
2. Überwachung der Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.		✓	✓	- Mitarbeiterfluktuation	- < 8%	N/A	2012, 2014, 2015	
				N/A	N/A	- Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt.	2012, 2014	

	Ziel	Strategische Maßnahme	Qualitativ	Quantitativ	Schlüsselleistungsindikatoren	Planziel	Strategischer Ergebnisindikator	Zeitraumen
					N/A	N/A	- Ergebnisse zur Mitarbeiterzufriedenheit analysiert; Aktionsplan erstellt und umgesetzt.	2014, 2015
					N/A	N/A	- Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ermittelt und umgesetzt.	2014
					- Anzahl der Fälle beim Bürgerbeauftragten.	- < 3	N/A	2012, 2013, 2014, 2015
					- Anzahl der Fälle, die von der Paritätischen Beurteilungsstelle (für Leistungsbeurteilung und Beförderung) untersucht werden.	- < 6		
	3. Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen im Einklang mit den strategischen und operativen Zielen des Zentrums und zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter.		✓	✓	N/A	N/A	- Anzahl der Fähigkeiten, die im Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit für jede Funktion ermittelt werden können.	2014
					N/A	- N/A	Verzeichnis der erforderlichen Schulungen/Seminare (gemäß der strategischen Maßnahme) erstellt.	2015
					% der Durchführung der ermittelten erforderlichen Schulungen/Seminare.	- 95%	N/A	2013, 2014, 2015
					% der Mitarbeiter, die Schulungen/Seminare besuchen.	90%	N/A	