



**BESCHLUSS DES VERWALTUNGSRATS
DES ÜBERSETZUNGSZENTRUMS FÜR DIE EINRICHTUNGEN DER EUROPÄISCHEN UNION
ZUR ÄNDERUNG DER STRATEGIE 2016-2020 – CT/CA-037/2016/03DE**

DER VERWALTUNGSRAT DES ÜBERSETZUNGSZENTRUMS FÜR DIE EINRICHTUNGEN DER EUROPÄISCHEN UNION –

gestützt auf die Verordnung (EG) Nr. 2965/94 des Rates vom 28. November 1994 zur Errichtung eines Übersetzungszentrums für die Einrichtungen der Europäischen Union („das Übersetzungszentrum“), zuletzt geändert durch die Verordnung (EG) Nr. 1645/2003 des Rates vom 18. Juni 2003,

gestützt auf die Finanzregelung vom 22. September 2019 für das Übersetzungszentrum für die Einrichtungen der Europäischen Union (Ref. CT/CA-028/2019DE),

gestützt auf die am 26. Oktober 2016 vom Verwaltungsrat des Übersetzungszentrums angenommene Strategie 2016-2020 des Übersetzungszentrums,

gestützt auf den vom Direktor erstellten Vermerk,

in Erwägung nachstehender Gründe:

Das Programmplanungsdokument 2023-2025 muss für die Annahme im Januar 2022 erstellt werden, und da die derzeitige Strategie 2022 auslaufen wird, muss die Strategie 2016-2020 bis Ende 2023 verlängert werden.

HAT FOLGENDEN BESCHLUSS GEFASST:

Artikel 1

Die geänderte Strategie 2016-2020 für das Übersetzungszentrum, die diesem Beschluss als Anlage beigefügt ist, wird hiermit angenommen, um es dem Übersetzungszentrum zu ermöglichen, seine Programmplanungsdokumente mit mehrjährigen und jährlichen Programmen zu erstellen.

Geschehen zu Luxemburg am 18. September 2021.

Für den Verwaltungsrat.

(elektronische Unterschrift)

Rytis Martikonis
Vorsitzender

Anlagen: Strategie 2016-2020 des Übersetzungszentrums
Vermerk an die Mitglieder des Verwaltungsrats



STRATEGIE 2016-2020

DES ÜBERSETZUNGSZENTRUMS
FÜR DIE EINRICHTUNGEN DER EUROPÄISCHEN UNION

CT/CA-037/2016DE

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der Strategie 2016-2020	2
Höhepunkte 1995-2015	5
Errungenschaften der Strategie 2012-2015.....	8
Strategie 2016-2020	13
Allgemeine strategische Ziele	15
Allgemeines strategisches Ziel 1: Das Zentrum als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen positionieren	16
Allgemeines strategisches Ziel 2: Die Wirksamkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs steigern.....	20
Allgemeines strategisches Ziel 3: Zur interinstitutionellen Zusammenarbeit beitragen.....	24
Strategische zentrale Leistungsindikatoren.....	25

Zusammenfassung der Strategie 2016-2020

Die Strategie 2016-2020 baut auf den Errungenschaften des Zentrums seit seiner Errichtung im Jahr 1994 auf und stellt eine Weiterentwicklung des bislang verfolgten Strategiekonzepts dar. Sie soll die Kontinuität der Geschäftstätigkeit des Zentrums gewährleisten und gleichzeitig seinen Spielraum für künftige Erfolge im Zeitraum 2016-2020 erweitern.

Diese Strategie wurde vom Zentrum in Absprache mit seinen wichtigsten Interessenträgern, insbesondere seinen Mitarbeitern und Kunden, erstellt. Bei der Entwicklung der Strategie wurden die derzeit für diesen Fünfjahreszeitraum absehbaren Stärken und Schwächen des Zentrums sowie die potenziellen Chancen und Risiken berücksichtigt. Im Mittelpunkt der Strategie steht die optimierte Werterbringung für die Kunden des Zentrums bei gleichzeitiger Gewährleistung seiner Zukunftsfähigkeit auf lange Sicht.

Zentrales Anliegen dieser Strategie ist das Bestreben des Zentrums, sich zu einem Exzellenzzentrum zu entwickeln, das Sprachdienstleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU erbringt. Diese Vision soll in enger Zusammenarbeit mit den wichtigsten Interessenträgern des Zentrums, insbesondere seinen Mitarbeitern und Kunden sowie seinem Verwaltungsrat, seinen externen Sprachdienstleistern und den EU-Organen und -Einrichtungen, Wirklichkeit werden.

Das Zentrum erbringt Sprachdienstleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU und wird auf diese Weise weiterhin aktiv zur Priorität der Europäischen Kommission beitragen, die EU zu einer Union des demokratischen Wandels zu machen. In Erfüllung seines Auftrags wird das Zentrum die effektive Mehrsprachigkeit in der EU fördern, indem es in Zusammenarbeit mit seinen Kunden dazu beiträgt, den Zugang der EU-Bürger zu Informationen in den verschiedenen EU-Amtssprachen sicherzustellen.

In Übereinstimmung mit dem dualen Auftrag des Zentrums, nämlich der Erbringung von Übersetzungsleistungen für die Organe, Agenturen und Einrichtungen der EU und seines Beitrags zur interinstitutionellen Zusammenarbeit, stützt sich die Strategie auf die beiden Grundsätze Qualitätsmanagementkonzept und zukunftsfähiges Geschäftsmodell.

Im Einklang mit den bewährten Praktiken des Exzellenzmodells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) und auf Grundlage seiner bisherigen Erfahrung wird das Zentrum ein robusteres Konzept im Bereich Qualitätsmanagement in allen Abteilungen einführen, um nachhaltige Exzellenz in der gesamten Organisation zu erzielen. Was sein Kerngeschäft, die Erbringung von Sprachdienstleistungen, anbelangt, wird das Zentrum sein Qualitätsmanagementkonzept so weit wie möglich an den Grundsätzen der Norm ISO 17100:2015 für Übersetzungsdienstleistungen ausrichten. Ein auf Exzellenz ausgerichtetes Qualitätsmanagementkonzept erfordert eine Qualitätskultur bei allen Mitarbeitern des Zentrums, denn diese werden zusammen mit den externen Auftragnehmern des Zentrums bei der Erzielung besserer Ergebnisse entscheidend sein.

Die Vision des Zentrums, bis 2020 ein sprachliches Exzellenzzentrum für die Agenturen und Einrichtungen der EU zu werden, muss in ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell eingebettet sein, das sich auf die Auslagerung von Übersetzungen an externe Sprachdienstleister und einen nachfolgenden internen Qualitätssicherungsprozess vor der Lieferung an die Kunden stützt. Das Geschäftsmodell des Zentrums im Rahmen dieser Strategie wird sich entsprechend den Bedürfnissen der Kunden im Hinblick auf Qualität, Fristen und Preise und aufgrund neuer fortschreitender Technologien entwickeln. Diese Entwicklung muss Zukunftsfähigkeit innerhalb des Rahmens, in dem das Zentrum als EU-Agentur tätig ist, sicherstellen. Das Zentrum ist verpflichtet, bei seiner Preispolitik die geltenden Rechtsvorschriften und Finanzregelungen sowie das Personalstatut der EU einzuhalten und die Politik der Mehrsprachigkeit der EU zu befolgen, nach der alle EU-Amtssprachen gleich zu behandeln sind.

Die Strategie ist ein Dokument, das sich ständig weiterentwickelt; sie beruht auf der Vision des Zentrums, bis 2020 ein Exzellenzzentrum für Sprachdienstleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU zu werden. Im Mittelpunkt dieser Vision stehen allgemeine strategische Ziele, die wiederum in konkrete

strategische Ziele und strategische Initiativen unterteilt werden, die es während des Zeitraums 2016 bis 2020 in ihrer Gesamtheit zu erreichen gilt. Während dieses Fünfjahreszeitraums wird die Umsetzung der Strategie anhand der in diesem Dokument dargelegten zentralen strategischen Leistungsindikatoren gemessen. Die Umsetzung der Strategie im Einzelnen ist in den mehrjährigen Programmplanungsdokumenten und den jährlichen Arbeitsprogrammen des Zentrums festgelegt. Über die bei der Umsetzung der Strategie erzielten Fortschritte wird in den jährlichen Tätigkeitsberichten des Zentrums berichtet.

Ausgehend von den beiden Grundsätzen Qualitätsmanagementkonzept und zukunftsfähiges Geschäftsmodell wird das Zentrum drei allgemeine strategische Ziele verfolgen, um seine Vision, bis 2020 ein sprachliches Exzellenzzentrum für die Agenturen und Einrichtungen der EU zu werden, zu erreichen.

Allgemeines strategisches Ziel 1: Das Zentrum als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen positionieren

Das Zentrum wird sich als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen für seine Kunden positionieren. Konkret bedeutet dies, dass das Zentrum seine Kunden vom Beginn der Produktionskette bis zur Lieferung des Endprodukts begleiten wird, um optimale mehrsprachige Ergebnisse zu erzielen. Das Zentrum wird daher sein Qualitätsmanagementkonzept weiterentwickeln, seinen proaktiven Ansatz bei der Einbindung seiner Kunden ausbauen und das für sie erbrachte Spektrum seiner Sprachdienstleistungen optimieren.

Allgemeines strategisches Ziel 2: Die Wirksamkeit und Effizienz der Geschäftstätigkeit steigern

Das Zentrum wird die Wirksamkeit und Effizienz seiner Geschäftstätigkeit bei gleichzeitiger Gewährleistung der Zukunftsfähigkeit seines Geschäftsmodells steigern. Mit diesem Ziel vor Augen gilt es, eine dynamische und kundenorientierte Organisation aufzubauen, die Einsatz fördert und den Wissensaustausch sowie die Entwicklung von Kompetenzen schätzt. Mit Blick auf die Verbesserung der Zukunftsfähigkeit wird das Zentrum sein Geschäftsmodell optimieren, um den Bedürfnissen der Kunden in Bezug auf Qualität, Fristen und Preise gerecht zu werden. Als EU-Agentur ist das Zentrum verpflichtet, über eine gute Organisationsführung zu verfügen und bei der Verwendung seiner Ressourcen Transparenz und Rechenschaftspflicht zu gewährleisten. In diesem Sinne wird das Zentrum eine Kultur der Integrität pflegen, die Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der ordnungsgemäßen Verwendung seiner Ressourcen gewährleistet, und sich in Richtung eines integrierten Managementsystems entwickeln, das sich auf einen solideren internen Kontrollrahmen stützt.

Im Mittelpunkt dieser Strategie stehen die Mitarbeiter des Zentrums; sie baut auf den Errungenschaften der Vergangenheit auf, die ohne den Einsatz und die Kompetenz seiner Mitarbeiter nicht möglich gewesen wären. Das übergeordnete Ziel dieser Strategie besteht darin, den Einsatz der Mitarbeiter zu fördern: Alle Mitarbeiter sollen die Gelegenheit erhalten, ihre Kompetenzen auszubauen und auf diese Weise wirksamer zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen.

Allgemeines strategisches Ziel 3: Zur interinstitutionellen Zusammenarbeit beitragen

Der Beitrag des Zentrums zur interinstitutionellen Zusammenarbeit wird durch die Entwicklung der interinstitutionellen Terminologiedatenbank *InterActive Terminology for Europe (IATE)* und durch seine aktive Mitwirkung beim Austausch von Fachwissen mit den Organen und Einrichtungen der EU im Rahmen der verschiedenen interinstitutionellen Gremien erweitert.

Das Zentrum wirkte maßgeblich am Aufbau der IATE-Datenbank mit, wobei mehrere EU-Terminologiedatenbanken zusammengelegt bzw. ersetzt wurden. Als Vorsitzender der IATE-Management-Gruppe, die für die Verwaltung der Datenbank im Namen der Organe und Einrichtungen zuständig ist, wird das Zentrum das Projekt während seiner Weiterentwicklung zu IATE2 verwalten.

Mit mehr als 41 Millionen Abfragen über die öffentlich zugängliche Version und mehr als 17 Millionen Abfragen über die von den EU-Organen und -Einrichtungen verwendete interne Version im Jahr 2015 ist IATE zweifellos eine ausgesprochen beliebte Datenbank, die von Übersetzern häufig herangezogen wird. Der wirtschaftliche Wert dieser unverzichtbaren, von allen EU-Organen und -Einrichtungen finanzierten sprachlichen Ressource ist offenkundig – ein Vorzeigeprojekt, das die Leistung der EU im Bereich Mehrsprachigkeit wie kein anderes verkörpert.

Einleitung

Dieses Dokument ist in drei Hauptteile untergliedert:

- In den Höhepunkten 1995-2015 werden die wichtigsten Errungenschaften des Zentrums im Verlaufe der 20 Jahre resümiert, die seit der Aufnahme seiner Übersetzungsdienstleistungen im Jahr 1995 vergangen sind.
- Die „Errungenschaften der Strategie 2012-2015“ zeichnen ein Bild der Fortschritte, die das Zentrum bei der Umsetzung der vorangegangenen Dreijahresstrategie erzielt hat.
- In der Strategie 2016-2020 schließlich wird die Strategie des Zentrums für diesen Fünfjahreszeitraum dargelegt.

Höhepunkte 1995-2015

Am 28. November 1994 nahm der Rat der Europäischen Union als Reaktion auf den Übersetzungsbedarf bestimmter EU-Einrichtungen die Verordnung (EG) Nr. 2965/94 zur Errichtung des Übersetzungszentrums an. Die Gründungsverordnung des Zentrums wurde 1995 geändert, um das Kundenportfolio zu erweitern und dem Zentrum eine Rolle bei der interinstitutionellen Zusammenarbeit zuzuweisen.

Die Entwicklung des Zentrums lässt sich an den folgenden Eckdaten ablesen:

1995: Das Zentrum nimmt seine Tätigkeit auf und übersetzt 20 000 Seiten für seine zu diesem Zeitpunkt sieben Kunden.

1998: Das Zentrum übersetzt ein Gesamtvolumen von 200 000 Seiten für seine inzwischen 12 Kunden.

2001: Das Zentrum führt Flosys ein; hierbei handelt es sich um ein intern entwickeltes, fortschrittliches IT-Tool für den kompletten Übersetzungsablauf vom Eingang eines vom Kunden angeforderten Dokuments beim Zentrum bis zur Lieferung der übersetzten Sprachfassungen.

2002: Das Zentrum erreicht die Schwelle von einer Million Seiten, die es seit seiner Errichtung übersetzt hat.

2003: Die Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) bescheinigt dem Zentrum sein Engagement für Spitzenleistungen in Europa.

Das Zentrum wird zum Projektinitiator und -manager für IATE (Interaktive Terminologie für Europa), der interinstitutionellen Terminologiedatenbank der EU, ernannt.

2004: Die „Big Bang“-Erweiterung im Jahr 2004, mit der sich die Zahl der EU-Sprachen von 11 auf 20 beinahe verdoppelt, leitet eine neue Ära für das Zentrum ein.

2005: Anlässlich seines zehnjährigen Bestehens veranstaltet das Zentrum eine Konferenz zum Thema „Mehrsprachigkeit um jeden Preis“.

2007: Das Zentrum erweitert nach dem Beitritt Bulgariens und Rumäniens zur Europäischen Union sein Portfolio um diese EU-Amtssprachen; das Irische wird ebenfalls EU-Amtssprache, wenn auch im Rahmen einer Ausnahmeregelung.

Die interinstitutionelle EU-Terminologiedatenbank IATE wird öffentlich zugänglich gemacht.

Seit 2007 erhält das Zentrum jedes Jahr das Gütesiegel „SuperDrecksKëscht® fir Betriber“ in Anerkennung seines aktiven Engagements für den Umweltschutz.

2010: Zur Feier seines fünfzehnjährigen Bestehens veranstaltet das Zentrum eine Konferenz mit dem Titel „Die Sprache Europas – Übersetzen für die EU“.

Das Zentrum führt den neuen Tr@Mark-Arbeitsablauf zur Verwaltung der Übersetzung von Unionsmarken ein.

2011: Das Zentrum schaltet ECHA-Term frei, eine mehrsprachige Online-Terminologiedatenbank, die für die Europäische Chemikalienagentur entwickelt wurde.

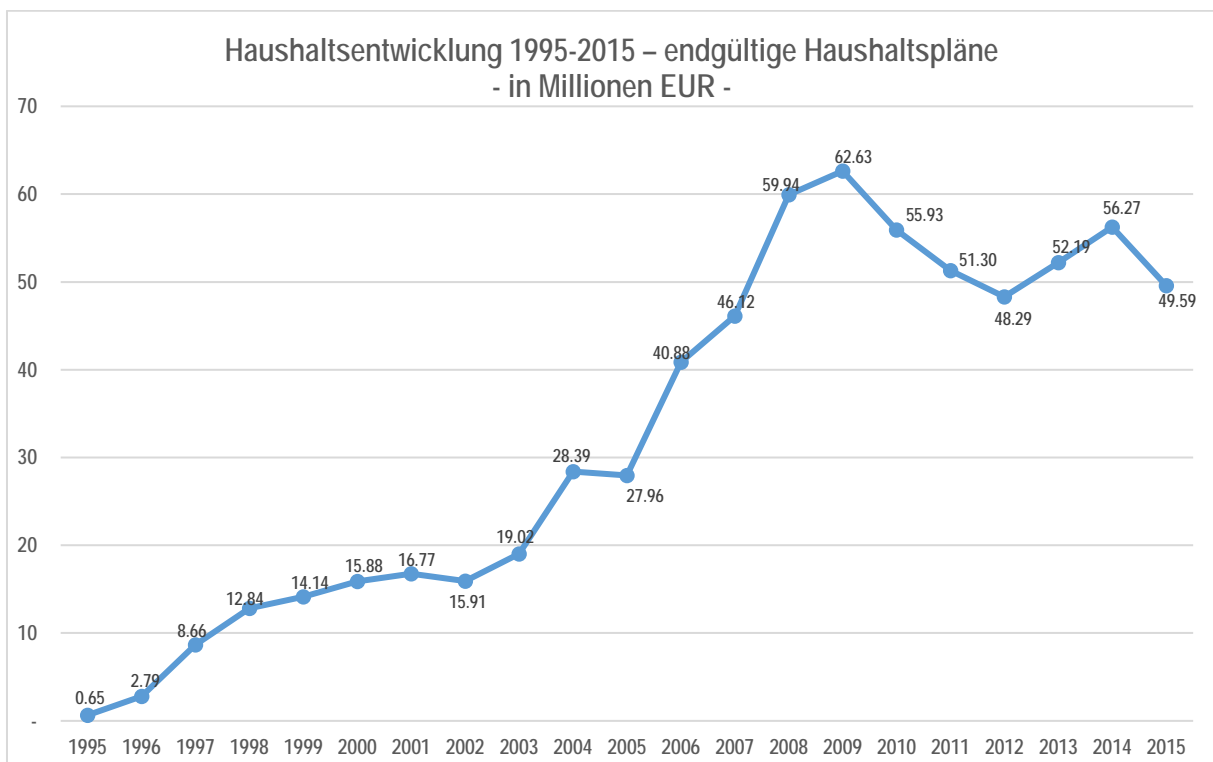
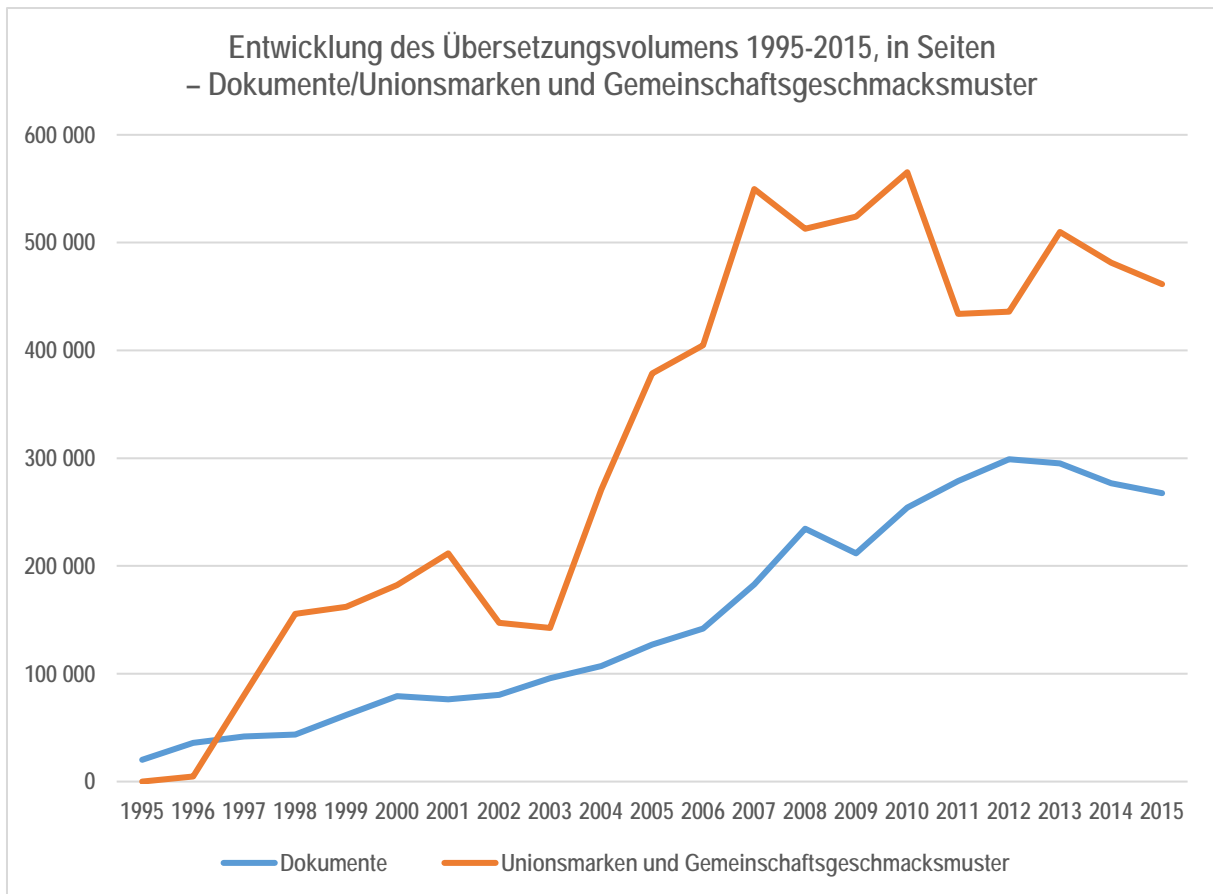
2013: Das Zentrum nimmt Kroatisch als 24. EU-Amtssprache auf und erreicht ein Volumen von acht Millionen übersetzten Seiten seit seiner Errichtung.

Das Zentrum zieht in seine jetzigen Räumlichkeiten im Drosbach-Gebäude in Luxemburg-Stadt um und unterzeichnet sein Sitzabkommen mit dem Großherzogtum Luxemburg.

2015: Das Zentrum hat seit seiner Errichtung beinahe neun Millionen Seiten für seine inzwischen 61 Kunden übersetzt und beginnt mit der Einführung von eCdT, dem neuen maßgeschneiderten Managementsystem für den Übersetzungsablauf, das das Vorgängersystem Flosys ablösen wird.

Im Zeitraum 1995-2015 hat das Zentrum eine große Bandbreite an Sprachdienstleistungen entwickelt. Übersetzung, Änderung, redaktionelle Bearbeitung, Revision, Terminologie und Sprachberatung gehören ebenso zu diesem Spektrum wie die Übersetzung und Revision von Begriffslisten, Ex-post-Qualitätskontrollen für Unionsmarken und das Untertiteln von Videos. Das ursprüngliche Portfolio von sieben Kunden im Jahr 1995 hat sich in dieser Zeit schrittweise auf 61 Kunden im Jahr 2015 erweitert.

Die Entwicklung des Zentrums in diesen zwanzig Jahren war von einer bemerkenswerten Zunahme bei Übersetzungen in die 24 EU-Amtssprachen sowie Übersetzungen in und aus Nicht-EU-Sprachen geprägt, woraus sich eine Gesamtzahl von rund 500 Sprachkombination ergibt. Dem unterschiedlichen Bedarf seiner Kunden in so verschiedenen Bereichen wie Recht, Wissenschaft und Finanzen wurde das Zentrum gerecht, indem es in diesem Zeitraum von zwanzig Jahren ein nach Themenbereichen strukturiertes Vergabemodell entwickelte. Die Entwicklung des Zentrums zwischen 1995 und 2015 in Bezug auf das Übersetzungsvolumen und seinen Haushalt ist nachfolgend dargestellt.



Errungenschaften der Strategie 2012-2015

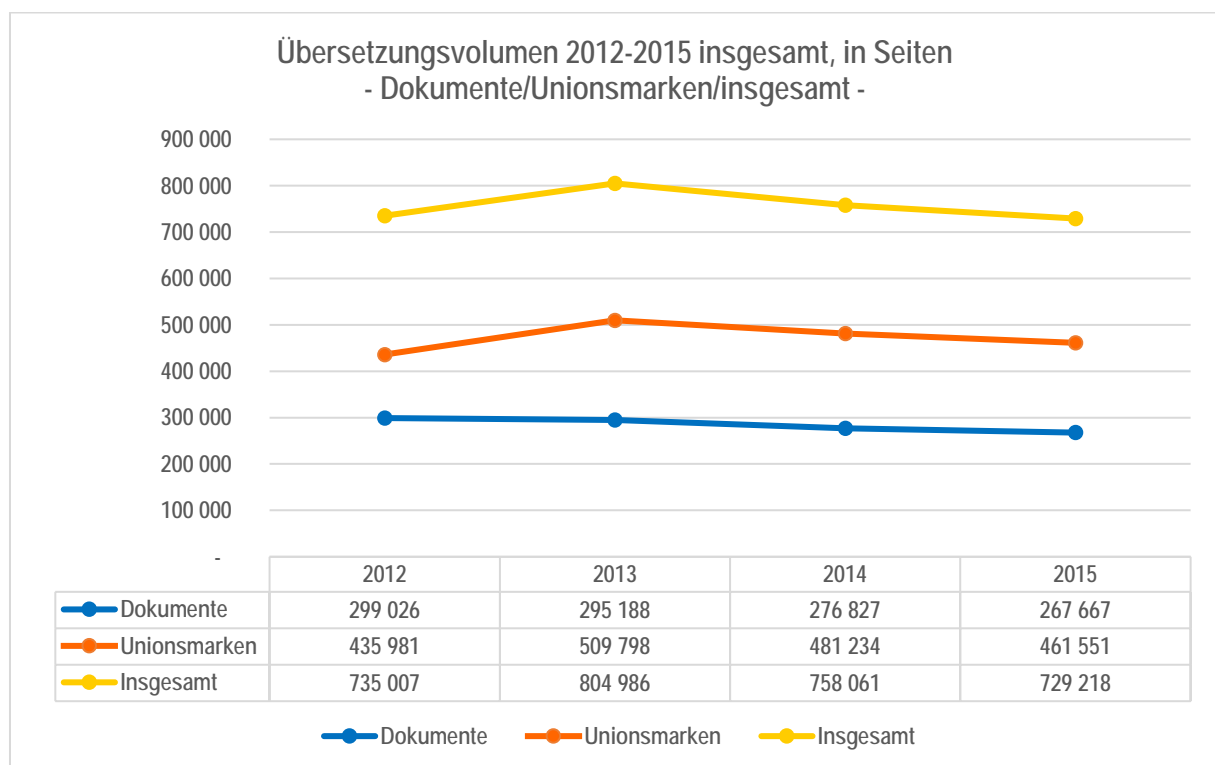
Die Strategie 2012-2015 des Zentrums fußte auf zwei strategischen Hauptprioritäten, nämlich Erbringung von Dienstleistungen einerseits und Optimierung und Verbesserung andererseits. Diese Prioritäten wurden weiter in fünf strategische Ziele aufgegliedert: Halten derzeitiger Kunden, Gewinnen neuer Kunden, Erhöhen der Wettbewerbsfähigkeit, verbesserte Kosteneffizienz und Wirksamkeit sowie „ein guter Arbeitgeber sein“. Die Vision des Zentrums für das Jahr 2015 war es, ein stark kundenorientierter Anbieter von hochwertigen, modernsten Produkten und Dienstleistungen zu sein.

Strategische Hauptpriorität I. Erbringung von Dienstleistungen

A. Die derzeitigen Kunden halten (Aufrechterhaltung des Umfangs der für unsere Kunden erbrachten Dienstleistungen sowie des derzeitigen Tätigkeitsvolumens in Bezug auf Dokumente)

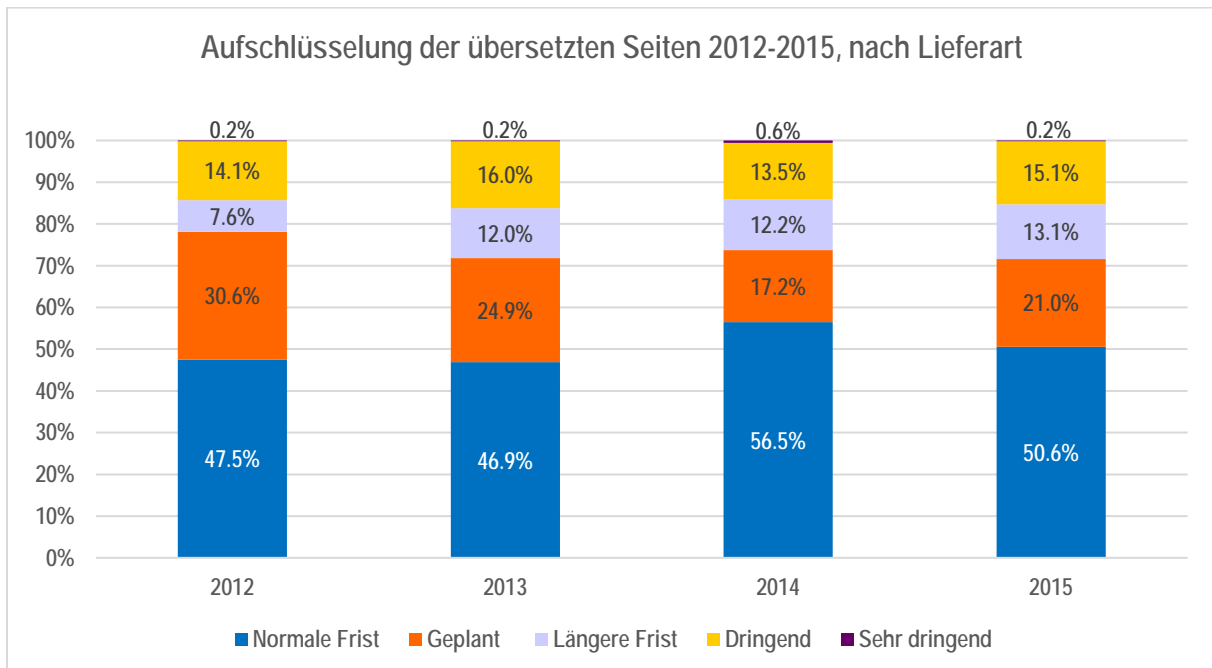
Im Geltungszeitraum der Strategie 2012-2015 erhielt das Zentrum sein Übersetzungsvolumen mit leichten Schwankungen aufrecht. Im Zeitraum 2012-2015 lieferte das Zentrum durchschnittlich 756 818 übersetzte Seiten pro Jahr, was einer Zunahme um 6 % gegenüber dem Übersetzungsvolumen 2011 entsprach. Ab 2014 war diesbezüglich jedoch ein rückläufiger Trend zu verzeichnen.

In dieser Zeit begann das Zentrum mit vierteljährlichen Ex-post-Qualitätskontrollen, um die Qualität von Unionsmarkenübersetzungen zu bewerten, und intensivierte seine Zusammenarbeit mit dem Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum, um die Ergebnisse ähnlicher, vom EUIPO durchgeführter Kontrollen bei Übersetzungen von verwaltungstechnischen Dokumenten zu analysieren.

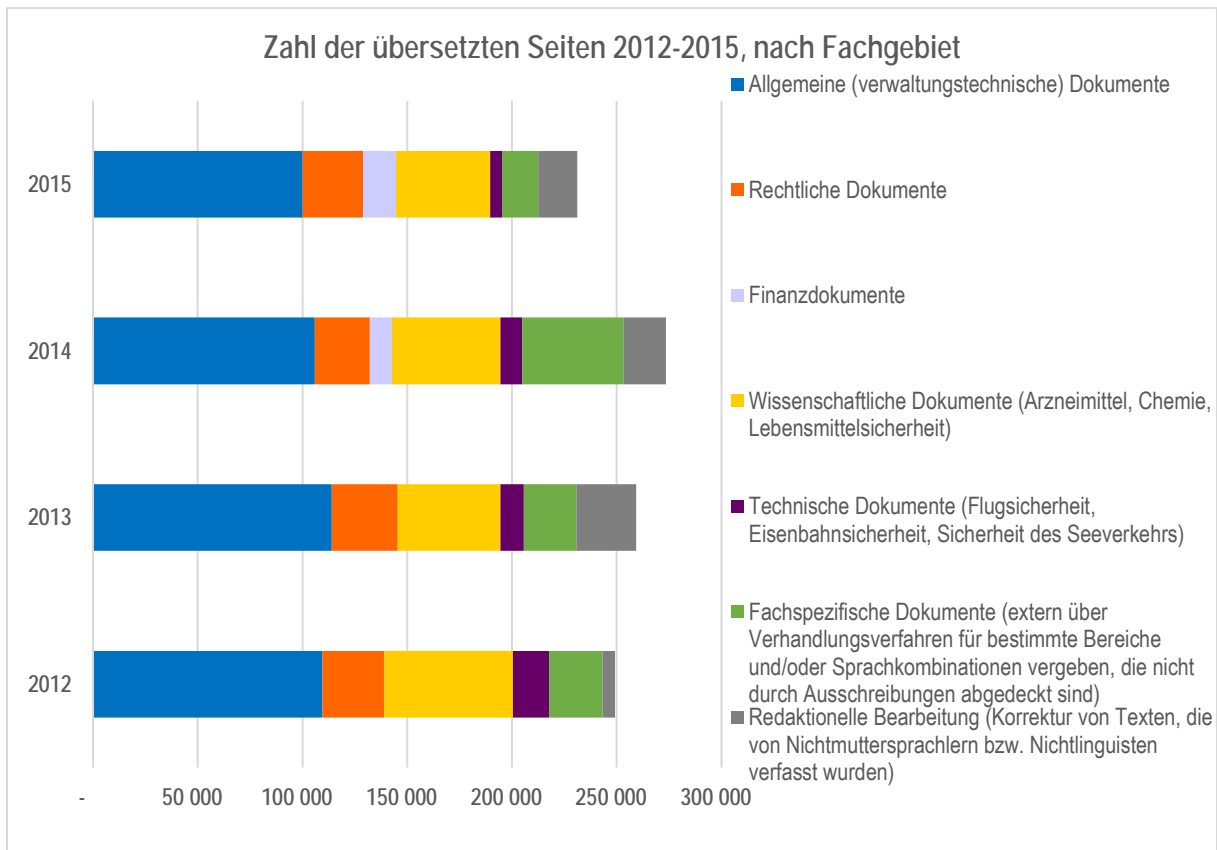


In diesem Zeitraum stand das Zentrum durch das Hinzukommen mehrerer neuer Kunden, vor allem im Finanzbereich, vor der neuen Herausforderung, die Dienstleistungsgüte für seine Kunden aufrechtzuerhalten. Als Reaktion hierauf wurden regelmäßig Seminare und Workshops mit Kunden und in Zusammenarbeit mit Fachleuten veranstaltet, um die internen Übersetzer mit den neuen Konzepten und der neuen Terminologie in den in Übersetzung gegebenen Fachdokumenten vertraut zu machen. Darüber hinaus wurden Seminare mit nationalen Focalpoints und Redakteuren organisiert, um ein klares Bild der beiderseitigen Erwartungen zu erhalten und aus Rückmeldungen von Endnutzern zu lernen.

Mit Blick auf die Optimierung des Dienstleistungsangebots für seine Kunden führte das Zentrum 2012 in Ergänzung zu den bestehenden Lieferoptionen – normal, geplant und dringend – zwei neue Optionen ein (nämlich längere und sehr dringende Fristen).



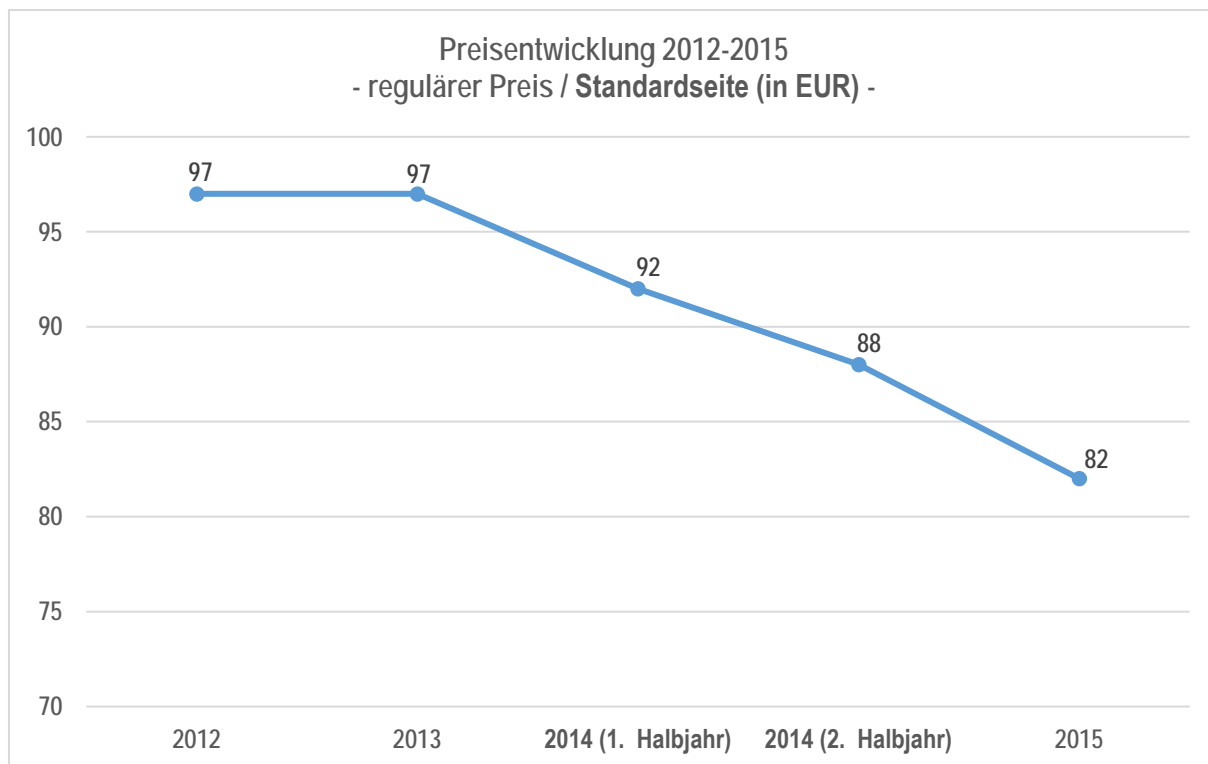
Um dem fachspezifischen Übersetzungsbedarf seiner Kunden in bestimmten Bereichen gerecht zu werden, veröffentlichte das Zentrum weiterhin allgemeine und fachspezifische Ausschreibungen, um so Listen von Auftragnehmern für die externe Vergabe von Übersetzungen aufzustellen. In diesem Zeitraum wurden erstmals thematische Ausschreibungen im neuen Fachgebiet Finanzaufsicht durchgeführt. Die Aufschlüsselung nach allgemeinen und fachspezifischen Dokumenten, die extern zur Übersetzung vergeben wurden, zeigt, dass mehr als die Hälfte dieser vom Zentrum vergebenen Übersetzungen auf Fachdokumente entfiel.



B. Wettbewerbsfähiger werden (durch 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)

Eine vom Zentrum im Jahr 2012 durchgeführte Untersuchung ergab ein Bild der Stellung großer Sprachdienstleister auf dem privaten Markt, des Ausmaßes des gesamten denkbaren, von ihnen abgedeckten Sprachbedarfs und des weitverbreiteten Einsatzes von Übersetzungstechnologien, nämlich von maschineller Übersetzung und Übersetzungsspeichern. Mit dem Ziel vor Augen, wettbewerbsfähiger zu werden, passte das Zentrum seine Dienstleistungen in Bezug auf kürzere Lieferzeiten für Unionsmarkenübersetzungen an und führte neue Lieferfristen ein (längere Fristen bzw. sehr dringende Übersetzungen). Das Zentrum erhöhte darüber hinaus die Sichtbarkeit seiner Dienstleistungen im Bereich Sprachberatung und Webübersetzung und führte auch neue Dienstleistungen ein (Ex-post-Qualitätskontrolle für Unionsmarkenübersetzungen und Untertiteln von Videos).

Während der Geltungsdauer der Strategie 2012-2015 senkte das Zentrum mit Blick auf seine Wettbewerbsfähigkeit und die Verringerung seiner Rückstellungen auch seine Preise. Insgesamt senkte das Zentrum seine Preise zwischen 2012 und 2015 um 15,5 %.



C. Neue Kunden gewinnen (Erweiterung des Kundenportfolios, um den Rückgang des Übersetzungsvolumens bei den Unionsmarken auszugleichen)

Ende 2015 war das Portfolio des Zentrums auf 61 Kunden angewachsen. Dieser Zuwachs beim Kundenstamm brachte für die internen Übersetzer ebenso wie für die externen Sprachdienstleister eine steigende Komplexität mit sich. In der Folge fand diese Vielfalt ihren Niederschlag in der Bearbeitung von Übersetzungsaufträgen durch das Zentrum in so unterschiedlichen Bereichen wie Bildung, Beschäftigung, Kultur, Verkehr, Netze, Forschung und Innovation, Soziales, Umwelt, Energie, Chemie, Eigentumsrecht, Recht, Haushalt und Finanzen, Außen- und Sicherheitspolitik, polizeiliche und justizielle Zusammenarbeit, öffentliche Gesundheit und Verbraucherschutz. Neben Übersetzungen in den 24 Amtssprachen der EU erbrachte das Zentrum auch Übersetzungen aus und in Nicht-EU-Sprachen, etwa Norwegisch, Isländisch, Türkisch, Russisch, Chinesisch und Arabisch. Auf diese Übersetzungen aus und in Nicht-EU-Sprachen entfielen 1-2 % des gesamten Übersetzungsvolumens.

Zwischen 2012 und 2015 wurden sechs neue Vereinbarungen mit Kunden unterzeichnet. Im Jahr 2012 wurde eine Vereinbarung mit der eu-LISA unterzeichnet; 2013 folgten Vereinbarungen mit der Generaldirektion Übersetzung des Europäischen Parlaments und dem Operationszentrum für den Kampf gegen den Drogenhandel im Atlantik. Im Jahr 2014 wurden Vereinbarungen mit dem Einheitlichen Abwicklungsausschuss (SRB) und mit dem Gemeinsamen Unternehmen ECSEL unterzeichnet, das an die Stelle seiner Vorgänger, der Gemeinsamen Unternehmen ENIAC und ARTEMIS, trat. 2015 folgte die Unterzeichnung einer Vereinbarung mit der Generaldirektion der Europäischen Kommission für Justiz und Verbraucher (GD JUST) zu Übersetzungsleistungen im Rahmen ihrer Online-Streitbeilegungsplattform.

Strategische Hauptpriorität II. Optimierung und Verbesserung

D. Kosteneffizienter und effektiver werden (durch Aufbau einer Organisation mit einem schlanken Prozessmanagement und Unterstützungssystem, um den Kunden kosteneffiziente Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können)

Im Zeitraum der Strategie 2012-2015 entwickelte das Zentrum intern ein neues maßgeschneidertes Managementsystem für den Übersetzungsablauf (eCdT), das seinen Kunden, externen Dienstleistungsanbietern und internen Übersetzern schrittweise zur Verfügung gestellt wird. Das Zentrum investierte zudem in die Einführung computergestützter Übersetzungstools. Die wichtigste Entwicklung war der systematische Einsatz von Übersetzungsspeichern für interne Übersetzer und externe Dienstleistungsanbieter. Diese Speicher haben durch die Standardisierung von Übersetzungen und eine verbesserte terminologische Einheitlichkeit zur Aufwertung des gesamten Übersetzungsprozesses geführt, was wiederum zu einer verstärkten Kundenzufriedenheit beiträgt. Überdies wurden mit Unterstützung des MT@EC-Teams der Europäischen Kommission spezielle Engines für die maschinelle Übersetzung entwickelt, die letztlich in den Arbeitsablauf des Zentrums integriert werden sollen.

Zur Unterstützung der Kerntätigkeit des Zentrums wurden in diesem Zeitraum ein neues Tool für die Haushaltsplanung und -überwachung und, auf Wunsch der Kunden, ein Vorauszahlungsmechanismus eingeführt. Dieser Vorauszahlungsmechanismus ermöglicht den Kunden ein besseres Haushaltsmanagement, indem sie dem Zentrum zum Jahresende eine Vorauszahlung für noch zu erbringende Übersetzungen leisten können.

E. Ein guter Arbeitgeber sein (Verbesserung des Arbeitsumfelds durch Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter)

In den Jahren 2012 und 2014 führte das Zentrum Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit durch. Im Anschluss daran wurden Maßnahmen durchgeführt, die zum einen auf Kommunikation und Kooperation abstellten (z. B. Transparenz interner Verfahren, Schulungen zum Umgang mit Konflikten, abteilungsinterne Zusammenarbeit und „Offene Tür“-Informationssitzungen) und zum anderen auf das physische Arbeitsumfeld und Schulungen vor dem Hintergrund einer zunehmenden Komplexität der beruflichen Tätigkeit.

Im Jahr 2013 bezog das Zentrum seine neuen Räumlichkeiten im Drosbach-Gebäude in Luxemburg-Stadt, was den Vorteil bietet, dass nunmehr alle Mitarbeiter in einem, und nicht wie vorher in zwei verschiedenen Gebäuden untergebracht sind. 2014 unterzeichnete das Übersetzungszentrum ein Sitzabkommen mit dem Aufnahmestaat, dem Großherzogtum Luxemburg.

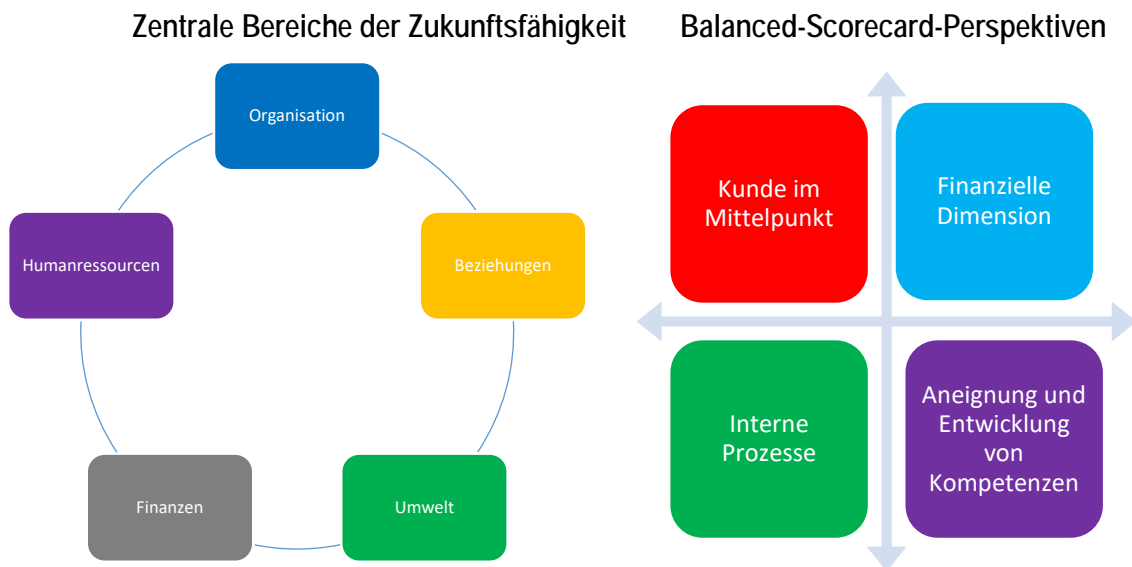
Strategie 2016-2020

Entwicklung und Umsetzung

Die Strategie 2016-2020 wurde vom Zentrum in Abstimmung mit seinen wichtigsten Interessenträgern, insbesondere seinen Kunden und Mitarbeitern, erstellt. Bei der Entwicklung der Strategie wurden die derzeit für den Fünfjahreszeitraum absehbaren Stärken und Schwächen des Zentrums sowie die potenziellen Chancen und Risiken berücksichtigt.

Die Strategie ist ein Dokument, das sich ständig weiterentwickelt; sie beruht auf einer Vision des Zentrums, bis 2020 ein Exzellenzzentrum für Sprachdienstleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU zu werden. Im Mittelpunkt dieser Vision stehen allgemeine strategische Ziele, die wiederum in spezielle strategische Ziele und strategische Initiativen unterteilt werden, die es während des Zeitraums von 2016 bis 2020 zu erreichen gilt. Während des Fünfjahreszeitraums wird die Umsetzung der Strategie, wie im Anhang zu diesem Dokument dargelegt, anhand strategischer zentraler Leistungsindikatoren (ZLI) gemessen. Die detaillierte Umsetzung der Strategie ist in den mehrjährigen Programmplanungsdokumenten und den jährlichen Arbeitsprogrammen des Zentrums festgelegt. Die erzielten Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie werden in den jährlichen Tätigkeitsberichten des Zentrums beschrieben.

Die Strategie konzentriert sich darauf, wie die Wertschöpfung für die Kunden optimiert und gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit des Zentrums langfristig sichergestellt werden kann. Deshalb wurden bei der Entwicklung der strategischen zentralen Leistungsindikatoren und ihrer Bestandteile fünf zentrale Bereiche der Zukunftsfähigkeit berücksichtigt (Organisation, Humanressourcen, Beziehungen, Finanzen und Umwelt) und die klassischen Balanced-Scorecard-Perspektiven angewendet (Kunde im Mittelpunkt, finanzielle Dimension, interne Prozesse sowie Aneignung und Entwicklung von Kompetenzen). Dies steht im Einklang mit den bewährten Praktiken des Exzellenzmodells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM).



Auftrag

Der duale Auftrag des Zentrums ist in seiner Gründungsverordnung festgelegt. Sein primärer Auftrag besteht darin, für die Organe, Agenturen und Einrichtungen der EU Übersetzungs- und damit verbundene Sprachdienstleistungen zu erbringen. Sein zweiter Auftrag ist es, im Wege der interinstitutionellen Zusammenarbeit einen Beitrag zu einer rationelleren Nutzung der Ressourcen und zur Harmonisierung der Verfahren im Bereich EU-Übersetzungen zu leisten.

Vision für 2020

Die Vision des Zentrums besteht darin, bis 2020 ein Exzellenzzentrum für die Erbringung von Sprachdienstleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU zu werden.

Das Zentrum erbringt Sprachdienstleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU und wird auf diese Weise weiterhin aktiv zur Priorität der Kommission beitragen, die EU zu einer Union des demokratischen Wandels zu machen. Das heißt, das Zentrum wird weiterhin die effektive Mehrsprachigkeit in der EU fördern, indem es in Zusammenarbeit mit seinen Kunden dazu beiträgt, den Zugang der EU-Bürger zu Informationen in den verschiedenen EU-Amtssprachen sicherzustellen.

Nach dem EU-Gesetzgeber soll das Zentrum ein gemeinsamer Dienstleister für Sprachdienstleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU sein. In diesem Sinne wird das Zentrum weiterhin seine innovativen Fähigkeiten wirksam einsetzen, die eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltige Skaleneffekte bei der Erbringung von Sprachdienstleistungen für die Einrichtungen der EU darstellen.

Strategische Positionierung

In Übereinstimmung mit dem dualen Auftrag des Zentrums, nämlich der Erbringung von Übersetzungsleistungen für die Agenturen und Einrichtungen der EU und seines Beitrags zur interinstitutionellen Zusammenarbeit, stützt sich die Strategie 2016-2020 auf die beiden Grundsätze Qualitätsmanagementkonzept und zukunftsfähiges Geschäftsmodell.

Grundsatz 1: Qualitätsmanagementkonzept

Im Einklang mit den bewährten Praktiken des Exzellenzmodells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) und auf Grundlage seiner bisherigen Erfahrung wird das Zentrum ein robusteres Qualitätsmanagementkonzept in allen Abteilungen einführen, um nachhaltige Exzellenz in der gesamten Organisation zu erzielen. In seinem Kerngeschäft, der Erbringung von Sprachdienstleistungen, wird das Zentrum so weit wie möglich die Grundsätze der Norm ISO 17100:2015 in sein Qualitätsmanagementkonzept aufnehmen. Ein auf Exzellenz ausgerichtetes Qualitätsmanagementkonzept erfordert eine Qualitätskultur bei allen Mitarbeitern des Zentrums, denn letztere werden zusammen mit den externen Sprachdienstleistern des Zentrums für die Erzielung von besseren Ergebnissen entscheidend sein.

Grundsatz 2: Zukunftsfähiges Geschäftsmodell

Die Vision des Zentrums, bis 2020 ein sprachliches Exzellenzzentrum für die Einrichtungen der EU zu werden, muss im Rahmen eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells erfolgen, das sich auf die Auslagerung von Übersetzungen an externe Sprachdienstleister und einen nachfolgenden internen Qualitätssicherungsprozess vor der Lieferung an die Kunden stützt. Das Geschäftsmodell im Rahmen der Strategie 2016-2020 wird sich entsprechend den Bedürfnissen der Kunden im Hinblick auf Qualität, Fristen und Preise und aufgrund neuer fortschreitender Technologien weiterentwickeln. Durch diese

Weiterentwicklung muss die Zukunftsfähigkeit des Zentrums innerhalb des Rahmens, in dem das Zentrum als EU-Einrichtung tätig ist, sichergestellt werden. Das Zentrum ist verpflichtet, bei seiner Preispolitik die geltenden Rechtsvorschriften und Finanzregelungen sowie das Personalstatut der EU einzuhalten und die Politik der Mehrsprachigkeit der EU zu befolgen, nach der alle EU-Amtssprachen gleich zu behandeln sind.

Allgemeine strategische Ziele

Ausgehend von den beiden Grundsätzen Qualitätsmanagementkonzept und zukunftsfähiges Geschäftsmodell wird das Zentrum drei allgemeine strategische Ziele verfolgen, um seine Vision, bis 2020 ein sprachliches Exzellenzzentrum für die Agenturen und Einrichtungen der EU zu werden, zu erreichen.

Die allgemeinen strategischen Ziele sind folgende:

1. Das Zentrum als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen positionieren.
2. Die Wirksamkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs steigern.
3. Zur interinstitutionellen Zusammenarbeit beitragen.

Diese allgemeinen strategischen Ziele werden in die folgenden speziellen strategischen Ziele unterteilt:

1. Das Zentrum als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen positionieren:
 - 1.1 Ein verbessertes Qualitätsmanagementkonzept bereitstellen.
 - 1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.
 - 1.3 Das Angebot an Sprachdienstleistungen optimieren.
2. Die Wirksamkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs steigern:
 - 2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen.
 - 2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren.
 - 2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.
3. Zur interinstitutionellen Zusammenarbeit beitragen:
 - 3.1 Den Beitrag des Zentrums zur interinstitutionellen Zusammenarbeit stärken.
 - 3.2 An interinstitutionellen Projekten mitwirken.

Allgemeines strategisches Ziel 1: Das Zentrum als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen positionieren

Als gemeinsamer Dienstleister spielt das Zentrum eine wichtige Rolle für die Agenturen und Einrichtungen bei deren Umsetzung der EU-Politik der Mehrsprachigkeit und bringt Europa seinen Bürgern näher, indem es Übersetzungen hoher Qualität bereitstellt, die ihre Erwartungen erfüllen. Als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen für seine Kunden ist das Zentrum bestrebt, seine Kunden vom Auftrag bis zur Lieferung des Endprodukts zu begleiten, um optimale mehrsprachige Ergebnisse zu gewährleisten.

Das Zentrum verfolgt derzeit einen transaktionalen Ansatz, das heißt, es erhält Aufträge für Sprachdienstleistungen von seinen Kunden, an die es liefert. Geplant ist jedoch ein ganzheitlicherer Ansatz, der eine proaktivere Einbindung des Zentrums vom Auftrag bis zur Lieferung des Endprodukts vorsieht, wenn der Kunde plant, Dienstleistungen für seine Interessenträger zu verbessern oder zu entwickeln. Das heißt, das Zentrum schlägt in diesem Fall vor, von Anfang an in den Prozess eingebunden zu werden, damit es optimale mehrsprachige Ergebnisse liefern kann. Durch die Verlagerung von einem transaktionalen zu einem ganzheitlichen Ansatz, wie sie vom Zentrum geplant ist, möchte das Zentrum Bereiche der Zusammenarbeit ermitteln und nutzen, in denen das Zentrum seine Kompetenz maximieren und Mehrwert für seine Kunden schaffen kann.

In einem Kontext, in dem sich Bedürfnisse, Erwartungen und Technologien sehr rasch ändern, entstehen Win-Win-Situationen direkt aus einem Prozess der gegenseitigen Einbindung, d. h. einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen dem Zentrum und seinen Kunden. In diesem Sinne wird das Zentrum seine Fähigkeiten wirksam einsetzen und mit seinen Kunden bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen eine direkte gegenseitige Einbindung vorsehen.

Spezifisches strategisches Ziel 1.1: Ein verbessertes Qualitätsmanagementkonzept bereitstellen

Im Einklang mit den bewährten Praktiken des Exzellenzmodells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) und auf Grundlage seiner bisherigen Erfahrung wird das Zentrum ein robusteres Qualitätsmanagementkonzept in allen Abteilungen einführen, um nachhaltige Exzellenz in der gesamten Organisation zu erzielen. Ein auf Exzellenz ausgerichtetes Qualitätsmanagementkonzept erfordert eine Qualitätskultur bei allen Mitarbeitern des Zentrums, denn letztere werden zusammen mit den externen Sprachdienstleistern des Zentrums für die Erzielung von besseren Ergebnissen entscheidend sein.

In seinem Kerngeschäft, der Erbringung von Sprachdienstleistungen, wird das Zentrum so weit wie möglich die Grundsätze der Norm ISO 17100:2015 in sein Qualitätsmanagementkonzept aufnehmen. Das Zentrum wird die Grundsätze der Norm ISO 17100:2015, die für das Zentrum relevant und mit den für die EU-Einrichtungen geltenden Vorschriften vereinbar sind, in sein Qualitätsmanagementkonzept aufnehmen und diese Anforderungen bei seiner Zusammenarbeit mit den externen Sprachdienstleistern besonders fördern.

Strategische Initiative 1.1.1: Fristgerechte Lieferung gewährleisten und die Qualität sprachlicher Dienstleistungen verbessern

Das Geschäftsmodell des Zentrums stützt sich auf ein externes Netz von spezialisierten Sprachdienstleistern und auf einen internen Prozess zur Qualitätssicherung der Übersetzungen, sodass das Zentrum den Kunden ihre Aufträge fristgerecht und Sprachdienstleistungen von hoher Qualität liefern

kann. Das Modell des Zentrums für das Qualitätssicherungsmanagement in der Übersetzung basiert auf drei Säulen, nämlich Qualitätsvoraussetzungen, Qualitätskontrolle und Qualitätsmessung. Dieses Modell wird im Einklang mit den Grundsätzen der Norm ISO 17100:2015 geprüft, um so die fristgerechte Lieferung und die Qualität der für die Kunden erbrachten Sprachdienstleistungen zu verbessern. Besonderes Augenmerk wird darauf gelegt werden, dass die standardisierten Verfahren von den internen Sprachenteams eingehalten werden, wobei Standard-Qualitätssicherungstools eingeführt und mit den externen Sprachdienstleistern gemeinsame Vorgehensweisen festgelegt werden.

Bessere Ergebnisse werden durch die durchgängige Verwendung von Übersetzungsspeichern und computergestützten Übersetzungs- und Terminologietools sowie durch den Einsatz von verschiedenen Portalen (Module Kunden, Freelance und interne Übersetzer) auf eCdT, der Plattform des Zentrums für das Arbeitsablauf-Management für Übersetzungen, erzielt werden. Mit eCdT wird ein ganzheitlicher Ansatz beim Übersetzungsarbeitsablauf (d. h. vom Eingang der Aufträge über die Lieferung der Dokumente bis zur Bearbeitung der Kundenfeedbacks) sichergestellt. Dateiformate und Layouts von Standarddokumentenarten werden so weit wie möglich anhand von Vorlagen und in Absprache mit den Kunden harmonisiert. Mit diesen Maßnahmen sollen die operativen Phasen im Übersetzungsarbeitsablauf vereinfacht und der Übersetzungsprozess beschleunigt werden.

Das Zentrum plant, sein dynamisches System zur Neueinstufung („re-ranking“) von externen Sprachdienstleistern zu optimieren und den Prozess der Revisionen durch die internen Sprachenteams zu verbessern, um so bestmögliche Qualität zu erzielen und eine fristgerechte Lieferung sicherzustellen.

Strategische Initiative 1.1.2: Prozesse und Arbeitsabläufe optimieren

Robuste und effiziente Prozesse im Kerngeschäft sind für die Umsetzung der Strategie 2016-2020 entscheidend. Ein verbessertes Qualitätsmanagement wie oben beschrieben geht Hand in Hand mit der Optimierung der Prozesse und operativen Arbeitsabläufe des Zentrums. Der gesamte Übersetzungsarbeitsablauf wird durch den Einsatz von computergestützten Übersetzungs- und Terminologietools rationalisiert werden.

Mit eCdT, das ab 2016 eingesetzt wird, wird das Zentrum in der Lage sein, den gesamten Arbeitsablauf vom Kundenauftrag bis zur Lieferung der Dienstleistungen effizienter zu verwalten. Durch benutzerfreundliche Schnittstellen und Funktionen in eCdT soll ein effizienteres Arbeitsablauf-Management für Mitarbeiter, Kunden und externe Sprachdienstleister ermöglicht werden. Um höhere Effizienzgewinne zu erzielen, wird der Schwerpunkt von eCdT so weit wie möglich auf die Automatisierung von sich wiederholenden Aufgaben gelegt werden.

Spezielles strategisches Ziel 1.2: Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken

Die Kunden sind mit immer komplexeren mehrsprachigen Projekten konfrontiert, die innerhalb festgelegter Fristen und Budgets umgesetzt werden müssen und deren Erfolg davon abhängt, eine große Zahl von Interessenträgern über verschiedene Plattformen zu erreichen. Als Partner bei der ganzheitlichen Erbringung von Sprachdienstleistungen für seine Kunden wird das Zentrum seinen proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden und zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit stärken.

Strategische Initiative 1.2.1: Sicherstellen, dass das Zentrum von der Schaffung bis zur Lieferung von mehrsprachigen Dienstleistungen als Partner mit seinen Kunden zusammenarbeitet

Das Zentrum wird sich darauf konzentrieren, von der Schaffung bis zur Lieferung von mehrsprachigen Dienstleistungen als Partner mit seinen Kunden zusammenzuarbeiten. Dieser Ansatz wird es dem Zentrum ermöglichen, seinen Auftrag im Kontext eines mehrsprachigen Umfelds zu erfüllen. Gemäß diesem Ansatz wird das Zentrum das Projekt zum mehrsprachigen Kommunikationsmanagement unterstützen, das vom Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum (EUIPO) im Rahmen seiner Strategie 2020 entwickelt wurde. Das Zentrum wird zudem die Europäische Eisenbahnagentur (ERA) bei der Ausführung ihres neuen Auftrags im Rahmen des vierten Eisenbahnpakets unterstützen.

Aufgrund der größeren Komplexität des Übersetzungsgeschäfts richtete das Zentrum ein Kontaktnetz für den Bereich Übersetzung, d. h. ein Forum zum Austausch von Informationen, ein, um das Tagesgeschäft zwischen Kunden und Zentrum zu erleichtern und Lösungen für gemeinsame Belange zu finden. Das Zentrum wird die Aktivitäten dieses Netzes während des Zeitraums dieser Strategie weiter ausbauen.

Strategische Initiative 1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern

Um die Kundenzufriedenheit zu verbessern, muss das Zentrum in erster Linie die Kundenzufriedenheit wirksam messen und die Kunden vermehrt in den Feedback-Prozess einbinden. Das Zentrum wird sein Kundenfeedback-System überarbeiten und in eCdT ein neues Tool für den Feedback-Arbeitsablauf entwickeln, um die Nutzererfahrungen zu verbessern. Es wird auf Grundlage des Feedbacks Korrekturmaßnahmen ergreifen und hierbei die beim Zentrum eingesetzten Qualitätssicherungstools anwenden (z. B. um die Verwendung von nicht bevorzugten Begriffen zu ermitteln) sowie Änderungen in seinen Übersetzungsspeichern vornehmen, um das Risiko von uneinheitlichen Übersetzungen zu verringern. Darüber hinaus wird das Zentrum seine Kommunikation mit den Kunden verbessern und so versuchen, die Kluft zwischen wahrgenommener und echter Qualität zu verringern.

Um das Image des Zentrums bei seinen Kunden und anderen Interessenträgern zu beurteilen, wird das Zentrum eine externe Umfrage in Auftrag geben und weiterhin regelmäßige Umfragen zur Kundenzufriedenheit durchführen und anschließend die Kundenfeedbacks sorgfältig analysieren. Die Maßnahmen, die sich aus den Umfragen ergeben, und das verbesserte Kundenfeedbacksystem werden in den Ansatz des Zentrums zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit integriert werden.

Strategisches Ziel 1.3: Das Angebot an Sprachdienstleistungen optimieren

Im Rahmen dieser Strategie wird das Zentrum sein Angebot an Sprachdienstleistungen optimieren, indem es bestehende Dienstleistungen erweitert und neue den Bedürfnissen der Kunden entsprechende Dienstleistungen entwickelt. Bevor Entwicklungen in Angriff genommen werden, wird sich das Zentrum mit seinen Kunden bezüglich der Verbesserung bestehender Dienstleistungen und potenzieller neuer Dienstleistungen proaktiv absprechen. Um die Zukunftsfähigkeit des Zentrums sicherzustellen, wird eine Kosten-Nutzen-Analyse im Hinblick auf solche Entwicklungen vorgenommen. Das Zentrum wird weiterhin integrierte IT-Lösungen entwickeln, um mit den neuesten Entwicklungen im Bereich der Sprachdienstleistungen Schritt zu halten und Lösungen auf dem neuesten Stand der Technik bereitzustellen, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

Strategische Initiative 1.3.1: Sprachdienstleistungen modularisieren, um die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu erfüllen

In Absprache mit den Kunden wird das Zentrum sein bestehendes Angebot an Sprachdienstleistungen optimieren und hierbei einen modularen Ansatz verfolgen, der es den Kunden ermöglicht, aus einem Angebot verschiedener Übersetzungsarten zu wählen (z. B. Übersetzung ohne Formatierung, Übersetzung mit vollständiger Formatierung, Übersetzung von Arbeitsdokumenten für den internen Gebrauch, Übersetzung von Dokumenten zur Veröffentlichung). Das Zentrum wird sich mit seinen Kunden auch bezüglich potenzieller neuer Dienstleistungen absprechen, bevor Entwicklungen vorgenommen werden.

Das Zentrum wird interessierten EU-Agenturen weiterhin eine kostenlose Dienstleistung im Hinblick auf die Koordinierung der gemeinsamen mehrsprachigen Veröffentlichung der Haushaltspläne, der Berichtigungshaushaltspläne und der Jahresabschlüsse der Agenturen anbieten. Als Vermittler zwischen den EU-Agenturen und dem Amt für Veröffentlichungen trägt das Zentrum zu einer kosteneffizienten Verwendung der Ressourcen der EU-Agenturen bei.

Strategische Initiative 1.3.2: Weiterhin integrierte IT-Lösungen entwickeln

Informationstechnologie spielt eine entscheidende Rolle im Kerngeschäft des Zentrums. In diesem Kontext wird das Zentrum eCdT einsetzen, seine Plattform für das Arbeitsablauf-Management für Übersetzungen, die es dem Zentrum ermöglichen wird, moderne Übersetzungstools in einen Arbeitsablauf zu integrieren, der den gesamten Prozess vom Kundenauftrag bis zur Lieferung der Dienstleistungen abdeckt.

Infolge des durchgängigen Einsatzes von Übersetzungsspeichern und der daraus entstehenden Vorteile für Kunden, interne Übersetzer und externe Sprachdienstleister wird das Zentrum weiterhin mit der Europäischen Kommission bei der Entwicklung von Engines für die maschinelle Übersetzung in bestimmten Bereichen zusammenarbeiten. Auch bei der Integration der Technologie der maschinellen Übersetzung (MT@EC) in den Arbeitsablauf des Zentrums wird das Zentrum mit der Kommission zusammenarbeiten. Die Integration von bereichsspezifischen Engines und MT@EC in eCdT wird es dem Zentrum ermöglichen, seinen Übersetzungsprozess zu optimieren und seinen Kunden effizientere Ergebnisse zu liefern.

Auf Grundlage dieser Entwicklungen wird das Zentrum auf den Einsatz eines Online-Übersetzungseditors hinarbeiten, mit dem internen Übersetzern und externen Sprachdienstleistern ein einziges Online-Tool zur Verfügung gestellt wird, in das Übersetzungsspeicher, Terminologie-Bestände und maschinelle Übersetzungstechnologie integriert sind.

Allgemeines strategisches Ziel 2: Die Wirksamkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs steigern

Das Zentrum wird Wirksamkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs steigern und gleichzeitig weiterhin die Zukunftsfähigkeit seines Geschäftsmodells sicherstellen, das durch einen großen Anteil an Auslagerung sowie durch einen internen Qualitätssicherungsprozess gekennzeichnet ist. Das Zentrum wird sein Geschäftsmodell optimieren, um seine Zukunftsfähigkeit in Verbindung mit den neuesten technologischen Entwicklungen sicherzustellen. Um die Wirksamkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs steigern zu können, muss das Zentrum eine Kultur der Integrität fördern, die Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der ordnungsmäßigen Verwendung seiner Ressourcen gewährleistet.

Im Mittelpunkt der Strategie 2016-2020 stehen die Mitarbeiter des Zentrums; sie baut auf den Leistungen der Vergangenheit auf, die ohne den Einsatz und die Kompetenz seiner Mitarbeiter nicht möglich gewesen wären. Die Mitarbeiter sind der entscheidende Faktor für die Umsetzung dieser Strategie, die auf den Aufbau einer kundenorientierten Organisation ausgerichtet ist.

Spezielles strategisches Ziel 2.1: Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen

Für die Umsetzung dieser Strategie gilt es, eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufzubauen, die Einsatz fördert und den Wissensaustausch sowie die Entwicklung von Kompetenzen schätzt. Der Aufbau einer dynamischen, kundenorientierten Organisation wird folgende Maßnahmen erfordern: Verbesserung des Einführungsprogramms für neue Bedienstete des Zentrums, Förderung der Anpassungsfähigkeit durch berufliche Weiterentwicklung, Neugestaltung des jährlichen Weiterbildungsplans sowie Entwicklung spezieller Fähigkeiten in Schlüsselbereichen.

Die Verfügbarkeit spezieller Fähigkeiten ist eine Voraussetzung für den Erfolg dieser Strategie, denn sie werden es dem Zentrum ermöglichen, durch den Aufbau einer dynamischen, kundenorientierten Organisation die Wirksamkeit des Geschäftsbetriebs zu steigern. Das Zentrum ist daher verpflichtet, die Verfügbarkeit der erforderlichen Fähigkeiten in Bezug auf Qualitätsmanagement und Projektmanagement sicherzustellen.

Strategische Initiative 2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern

Das Zentrum wird weiter in Personalentwicklung investieren, um es den Mitarbeitern zu ermöglichen, wirksamer zur Erreichung der strategischen Ziele beizutragen. Das Zentrum wird auch weiterhin den Einsatz der Mitarbeiter fördern und sie dazu befähigen, an der Organisation mitzuwirken. Ein weiterer Schwerpunkt wird nach wie vor die Bereitstellung eines professionellen Arbeitsumfelds sein, das die Motivation und den Einsatz der Mitarbeiter fördert.

Das Zentrum wird verschiedene Initiativen zum Talentmanagement umsetzen, darunter die Betreuung neuer Mitarbeiter und die Übertragung von Vertretungs- und Koordinierungsaufgaben. Das Zentrum wird Mitarbeiter ermitteln, die das Potenzial haben, neue Funktionen und Aufgaben zu übernehmen, und sie bei deren Ausführung unterstützen. Das Zentrum wird die Anpassungsfähigkeit seiner Mitarbeiter durch laufende berufliche Weiterbildung und Ausbildung am Arbeitsplatz bestmöglich fördern.

In Bezug auf das Kerngeschäft soll der Wissensaustausch nicht nur innerhalb der Sprachenteams, sondern auch zwischen internen Übersetzern und externen Sprachdienstleistern gefördert werden. Zudem soll eine wirksame Kommunikation zwischen den Verfassern der Dokumente und den Übersetzern

sowie zwischen Übersetzern und nationalen Sachverständigen gefördert werden. Interne Sprachenteams sollen durch regelmäßige Briefings mit den Kunden mit den Tätigkeitsfeldern der Kunden vertraut gemacht werden. Die Beziehungen mit den Sprachenteams in den EU-Organen sollen weiterhin ausgebaut werden. Für die Mitarbeiter im Kerngeschäft werden weiterhin Weiterbildungsinitiativen umgesetzt, um sie auf die Nutzung der neuesten Entwicklungen und Technologien im Bereich Übersetzung vorzubereiten.

Strategische Initiative 2.1.2: Einen ganzheitlicheren Rahmen für die Zusammenarbeit mit externen Sprachdienstleistern schaffen

Das Geschäftsmodell des Zentrums sieht einen erheblichen Anteil an Auslagerung an spezialisierte externe Sprachdienstleister vor. Es ist daher äußerst wichtig, weiterhin hoch qualifizierte externe Sprachdienstleister in einem Umfeld zu gewinnen, in dem starker Wettbewerb herrscht.

Nach der Auftragsvergabe wird das Zentrum die Beziehungen mit seinen externen Sprachdienstleistern durch mehr Kommunikation, regelmäßige Beurteilung und Qualitätskontrolle der extern gelieferten Leistungen stärken. Das Zentrum wird für externe Sprachdienstleister Online-Informationssitzungen und -Schulungen organisieren und ihnen Informations-/Schulungsmaterial, einschließlich über Online-Videos, bereitstellen. Bei der Vergabe von Übersetzungsprojekten an externe Sprachdienstleister wird das Zentrum weiterhin deren frühere Leistung im Hinblick auf die Einhaltung der Fristen und die Übersetzungsqualität in vollem Ausmaß berücksichtigen.

Das Feedback der internen Übersetzer an die externen Sprachdienstleister trägt zu einem ganzheitlicheren Rahmen für die Zusammenarbeit bei. Das Zentrum wird sich weiterhin bemühen, den externen Sprachdienstleistern Feedbacks zu übermitteln, um die Übersetzungsqualität zu verbessern und sie mit den erforderlichen Standards vertrauter zu machen. Das Zentrum wird ferner sicherstellen, dass das Feedback der Kunden über aktualisierte Übersetzungsspeicher, Terminologie-Ressourcen sowie Leitlinien und Anweisungen auch an die externen Auftragnehmer weitergeleitet wird.

Spezielles strategisches Ziel 2.2: Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren

Mit Blick auf die Verbesserung der Zukunftsfähigkeit wird das Zentrum sein Geschäftsmodell optimieren, um den Bedürfnissen der Kunden in Bezug auf Qualität, Fristen und Preise gerecht zu werden. Nach den Preissenkungen in den vergangenen Jahren wird das Zentrum ab 2017 eine neue Preisstruktur einführen, durch die die Kunden von den Einsparungen profitieren können, die sich aus der Anwendung von Übersetzungsspeichern ergeben. Die neue Preisstruktur zielt darauf ab, Kundenvertrauen und Kundentreue aufzubauen sowie die Zufriedenheit der Kunden mit dem Preis-/Leistungsverhältnis des Zentrums zu erhöhen und gleichzeitig das Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten.

Um die Zukunftsfähigkeit zu verbessern, wird das Zentrum seinen Kundenstamm und die Tätigkeitsfelder erweitern, in denen es als gemeinsamer Dienstleister Sprachdienstleistungen für die EU-Einrichtungen erbringt. Das Zentrum wird auch seine operative Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausbauen und hierfür Informationstechnologie wirksam einsetzen, um maximale Effizienzgewinne zu erzielen und Ressourcen für eine mehrwertorientierte Einbindung der Kunden freizusetzen.

Durch die Optimierung des Geschäftsmodells des Zentrums muss Zukunftsfähigkeit innerhalb des Rahmens, in dem das Zentrum als EU-Einrichtung tätig ist, sichergestellt werden. Der Handlungsspielraum des Zentrums ist eingeschränkt, da es verpflichtet ist, bei seiner Preispolitik die geltenden Rechtsvorschriften und Finanzregelungen sowie das Personalstatut der EU einzuhalten, und es die Politik der Mehrsprachigkeit der EU befolgt, nach der alle EU-Amtssprachen gleich zu behandeln sind. In diesem Kontext wird das Zentrum sein Geschäftsmodell so weit wie möglich optimieren.

Strategische Initiative 2.2.1: Informationstechnologie wirksam einsetzen

Es werden verschiedene Technologien zur Qualitätssicherung, zum Content-Management und zur Interoperabilität eingesetzt, um höchstmögliche Effizienz zu erzielen und Ressourcen für eine mehrwertorientierte Einbindung der Kunden freizusetzen. Das Zentrum wird die Ressourcen einsetzen, die für eine optimale Funktionalität dieser Technologien für sämtliche Nutzer erforderlich sind. Dies soll zu verstärkter Automatisierung manueller Aufgaben, zeitlicher Optimierung von Verfahren, höherer Kompatibilität der IT-Systeme und -Tools des Zentrums sowie einer besseren Zugänglichkeit für die Nutzer zu diesen Systemen und Tools führen. Das Zentrum wird in den Bereichen Auftragsvergabe- und Vertragsverwaltung sowie Humanressourcen zunehmend ein papierloses Arbeitsumfeld schaffen, um an Effizienz zu gewinnen.

Mit eCdT, der Plattform für das Arbeitsablauf-Management für Übersetzungen, die ab 2016 eingesetzt wird, wird das Zentrum in der Lage sein, den gesamten Arbeitsablauf vom Kundenauftrag bis zur Lieferung der Dienstleistungen effizienter zu verwalten. eCdT soll zu einem effizienteren Arbeitsablauf-Management sowie zu mehr Automatisierung, zeitlicher Optimierung von Verfahren und besserer Zugänglichkeit für die Nutzer führen.

Mit dem Einsatz von eCdT wird das Zentrum auf die Einbindung der maschinellen Übersetzungstechnologie (MT@EC) in seinen Übersetzungsarbeitsablauf und im Anschluss daran auf den Einsatz eines Online-Übersetzungseditors hinarbeiten. Mit diesen Tools werden die Kunden des Zentrums, die internen Sprachenteams und die externen Sprachdienstleister von einem stärker automatisierten Übersetzungsprozess sowie von den damit verbundenen positiven Auswirkungen auf Fristen und Qualität der Übersetzungen profitieren.

Strategische Initiative 2.2.2: Den Kundenstamm des Zentrums und die operative Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausbauen

Das Zentrum hat seinen Kundenstamm schrittweise auf 61 Kunden erweitert und damit die Bereiche weiterentwickelt, in denen es Sprachdienstleistungen erbringt. Als gemeinsamer Dienstleister für die Agenturen und Einrichtungen der EU wird das Zentrum weiterhin die Entwicklungen in Bezug auf die Schaffung neuer Einrichtungen genau verfolgen und mit diesen Kooperationsvereinbarungen schließen.

Die laufende Erweiterung des Kundenstamms geht mit einem höheren Auftragsvolumen und komplexeren Kundenanforderungen einher. Aufgrund dieser Entwicklung beim Auftragsvolumen und der Art der Kundenbedürfnisse wird das Zentrum seine operative Fähigkeit so weit wie möglich ausbauen, indem Prozesse automatisiert und optimiert, Aufgaben ausgelagert und die neuesten Technologien implementiert werden.

Spezielles strategisches Ziel 2.3: Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern

Das Vertrauen der EU-Bürger in die Organe, Agenturen und Einrichtungen der EU ist von größter Bedeutung. Die Zuverlässigkeit der jährlichen Berichterstattung durch die Organe, Agenturen und Einrichtungen spielt eine entscheidende Rolle, um die Grundsätze von Transparenz, Rechenschaftspflicht und Integrität einzuhalten. Als EU-Einrichtung ist das Zentrum verpflichtet, über eine gute Organisationsführung zu verfügen und bei der Verwendung seiner Ressourcen Transparenz und Rechenschaftspflicht zu gewährleisten. Dabei wird das Zentrum die höchsten Standards in Bezug auf ethisches Verhalten, Transparenz und Rechenschaftspflicht unter seinen Mitarbeitern fördern.

Die Einführung eines ganzheitlichen Risikomanagementkonzepts in seine Organisationskultur wird zu einem robusteren System der internen Kontrolle führen und ein integriertes Managementsystem im Rahmen des Exzellenzmodells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) ermöglichen. Die Transparenz des Zentrums wird durch verstärkte Kontrolle und Überwachung von Projekten verbessert werden. Darüber hinaus wird die Einführung der tätigkeitsbezogenen Haushaltsplanung dazu beitragen, durch die optimierte Zuweisung von Mitteln Wirksamkeit (das Richtige machen) sowie Effizienz (Dinge richtig machen) des Zentrums zu verbessern.

Um die Wirksamkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs steigern zu können, muss das Zentrum eine Kultur der Integrität fördern, die Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der ordnungsmäßigen Verwendung seiner Ressourcen gewährleistet.

Transparenz und Rechenschaftspflicht bilden die Grundlage einer guten Organisationsführung, die wiederum entscheidend ist für das Vorhaben des Zentrums, ein integriertes Managementsystem aufzubauen, das auf einem robusteren Rahmen der internen Kontrolle basiert.

Strategische Initiative 2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen

Das Zentrum wird durch eine verbesserte Kontrollfunktion weiterhin Transparenz sicherstellen. Dabei wird das Zentrum ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von der ordnungsgemäßen Verwendung seiner Ressourcen bereitstellen und die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der zugrunde liegenden Vorgänge gewährleisten.

In den kommenden Jahren wird das Zentrum bei der tätigkeitsbezogenen Haushaltsplanung („Activity Based Budgeting, ABB“), Verwaltung und Kostenrechnung einen höheren Reifegrad erreichen. Auf Grundlage der gewonnenen Erfahrungen wird das Zentrum mit dem ABB-Modell die Transparenz bei der Verwendung seiner Ressourcen verbessern können. Die erwarteten Vorteile sind eine verbesserte Planung und Beurteilung in Bezug auf die Ressourcen des Zentrums sowie höhere Transparenz bei den operativen Unterstützungstätigkeiten. ABB wird außerdem zu weiteren Verbesserungen bei der Verwaltung der Mittelzuweisung führen und die optimale Planung und Kontrolle von Ressourcen bei der Erreichung der geplanten Ergebnisse sicherstellen.

Es sollen mehr Ex-ante- und Ex-post-Bewertungen von Projekten, Tätigkeiten und Dienstleistungen durchgeführt werden, um die Entscheidungsfindung in Bezug auf ihre Machbarkeit bzw. Kontinuität zu unterstützen. Zudem wird das Zentrum auf die Einführung effizienterer Finanzvorgänge (z. B. elektronische Unterschrift und papierloser Arbeitsablauf für finanzielle Transaktionen) hinarbeiten.

Strategische Initiative 2.3.2: Ein integriertes Managementsystem aufbauen, das auf einem robusten Risikomanagement- und internen Kontrollrahmen basiert

Um Herausforderungen besser ermitteln und sich darauf vorbereiten zu können, wird das Zentrum ganzheitlichere Risikomanagementverfahren im Bereich Qualitätsmanagement, IT-Sicherheit und Geschäftskontinuität integrieren. Diese Verfahren wurden vom Zentrum auf der Grundlage verschiedener Anforderungen in Bezug auf die Einhaltung von Bestimmungen eingeführt und haben verschiedene Reifegrade erreicht. Seine Managementsysteme werden auf der Grundlage des internen Kontrollrahmens und des Exzellenzmodells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) integriert. Der Einsatz des internen Kontrollrahmens wird gleichzeitig mit der Verstärkung seines Risikomanagementsystems erfolgen. Im Rahmen dieser Maßnahme wird sich das Zentrum auch auf Betrugsbekämpfung konzentrieren, indem es wirksame, in alle Tätigkeiten integrierte Maßnahmen umsetzt.

Allgemeines strategisches Ziel 3: Zur interinstitutionellen Zusammenarbeit beitragen

Der Beitrag zur interinstitutionellen Zusammenarbeit wird durch die Entwicklung der interinstitutionellen Terminologiedatenbank *InterActive Terminology for Europe* (IATE) erweitert. Das Zentrum wird sich zudem im Rahmen verschiedener bestehender interinstitutioneller Vereinbarungen aktiv am Austausch von Fachwissen mit den Organen und Einrichtungen der EU beteiligen.

Spezielles strategisches Ziel 3.1: Den Beitrag des Zentrums zur interinstitutionellen Zusammenarbeit stärken

Im Einklang mit seinem Auftrag, durch interinstitutionelle Zusammenarbeit zur Rationalisierung der Verwendung von Ressourcen und zur Harmonisierung von Verfahren in der Übersetzung in der EU beizutragen, wird sich das Zentrum weiterhin aktiv an verschiedenen interinstitutionellen Vereinbarungen beteiligen. Das Zentrum wird sich ferner an der Entwicklung und dem Austausch von bewährten Praktiken im Hinblick auf die Erbringung von Sprachdienstleistungen beteiligen, indem es ein Qualitätsmanagementkonzept anwendet, das sich in vollem Umfang auf computergestützte Übersetzungs- und Terminologietools stützt.

Strategische Initiative 3.1.1: Bewährte sprachbezogene Praktiken auf interinstitutioneller Ebene erwerben, entwickeln und austauschen

Das Zentrum wird weiterhin bewährte sprachbezogene Praktiken mit seinen institutionellen Partnern erwerben, entwickeln und austauschen. Im Rahmen des erfolgreichen Modells der gemeinsamen von den IAMLADP-Organisationen genutzten Weiterbildungsprogramme wird das Zentrum auch zur Entwicklung und zum Austausch bewährter sprachbezogener Praktiken mit seinen Partnern beitragen. Das Zentrum wird an Seminaren teilnehmen, die von Organen und Einrichtungen der EU und internationalen Organisationen veranstaltet werden. Es werden Besuche bei den Übersetzungsdiensten der Organe und Einrichtungen der EU und internationalen Organisationen durchgeführt, um den Austausch von Erfahrungen und bewährten Praktiken zu fördern.

Strategisches Ziel 3,2: An interinstitutionellen Projekten mitwirken

Das Zentrum wirkte am Aufbau der interinstitutionellen Terminologiedatenbank IATE mit, mit der mehrere EU-Terminologiedatenbanken zusammengelegt bzw. ersetzt wurden. Als Vorsitzender der IATE-Management-Gruppe, die für die Verwaltung der Datenbank im Namen der Organe und Einrichtungen zuständig ist, wird das Zentrum das Projekt während der Entwicklungsphasen und der Weiterentwicklung in IATE2 verwalten. Dabei wird das Zentrum sämtliche damit verbundenen IT-Aktivitäten koordinieren und Upgrades des Tools bereitstellen.

Strategische Initiative 3.2.1: Das IATE2-Projekt entwickeln und die erforderliche IT-Unterstützung leisten

Neben der Wartung und Verbesserung der aktuellen Versionen von IATE (der von für die Öffentlichkeit zugänglichen Version sowie der von den Organen und Einrichtungen der EU genutzten Version) verwaltet das Zentrum gemeinsam mit seinen IATE-Partnern die Entwicklung und Umsetzung des IATE2-Projekts.

Ziel ist es, IATE unter Verwendung der neuesten Technologien neu zu entwickeln. Darüber hinaus werden eine neue Architektur, verbesserte Merkmale und neue Funktionen für eine bessere Terminologieverwaltung dazu beitragen, den sich ändernden Arbeitsmethoden der IATE-Partner Rechnung zu tragen. Deshalb sollte IATE2 intensiver genutzt und in den Übersetzungsarbeitsablauf der Organe und Einrichtungen der EU integriert werden, um die Rentabilität zu erhöhen.

Mit mehr als 41 Millionen Abfragen in der öffentlichen Version und mehr als 17 Millionen in der internen Version im Jahr 2015 ist IATE zweifelsohne ein sehr beliebtes Tool bei Übersetzern, die regelmäßig diese Datenbank konsultieren. Der wirtschaftliche Wert dieser unverzichtbaren, von allen EU-Organen und -Einrichtungen finanzierten sprachlichen Ressource ist offenkundig – ein Vorzeigeprojekt, das die Leistung der EU im Bereich Mehrsprachigkeit wie kein anderes verkörpert.

Strategische zentrale Leistungsindikatoren

Schlüsselbereiche Zukunftsfähigkeit:
Organisation
Humanressourcen
Beziehungen
Finanzielle
Umwelt

Balanced-Scorecard-Perspektiven:
Kunde im Mittelpunkt
Finanzielle Dimension
Interne Prozesse
Aneignung und Entwicklung von Kompetenzen

Organisation		
Strategische ZLI und ihre Bestandteile	Spezielle Ziele	Initiativen
Qualität der Dienstleistung		
Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden (Umfrage)	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Kundenbeschwerden zur Dienstleistungsqualität	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Verfügbarkeit von IT-Systemen (Kundenportal)	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren.	2.2.2: Den Kundenstamm des Zentrums und die operative Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausbauen
Fristgerechte Lieferung	1.1 Ein verbessertes Qualitätsmanagementkonzept bereitstellen.	1.1.1: Fristgerechte Lieferung gewährleisten und die Qualität sprachlicher Dienstleistungen verbessern
Qualität des Produkts		
Wahrnehmung der Produktqualität durch die Kunden (Umfrage)	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Kundenbeschwerden zur Produktqualität	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Qualitätssicherung (durch interne Übersetzer)	1.1 Ein verbessertes Qualitätsmanagementkonzept bereitstellen. 1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken. 2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen.	1.1.1: Fristgerechte Lieferung gewährleisten und die Qualität sprachlicher Dienstleistungen verbessern 1.2.1: Sicherstellen, dass das Zentrum von der Schaffung bis zur Lieferung von mehrsprachigen Dienstleistungen als Partner mit seinen Kunden zusammenarbeitet 2.1.2: Einen ganzheitlicheren Rahmen für die Zusammenarbeit mit externen Sprachdienstleistern schaffen
Operative Exzellenz		
Durchsatzeffizienz (Automatisierungsgrad im Kerngeschäft)	1.1 Ein verbessertes Qualitätsmanagementkonzept bereitstellen. 1.3 Das Angebot an Sprachdienstleistungen optimieren. 2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen. 2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren.	1.1.2 : Prozesse und Arbeitsabläufe optimieren 1.3.1: Sprachdienstleistungen modularisieren, um die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu erfüllen 1.3.2: Weiterhin integrierte IT-Lösungen entwickeln 2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern 2.1.2: Einen ganzheitlicheren Rahmen für die Zusammenarbeit mit externen Sprachdienstleistern schaffen 2.2.1: Informationstechnologie wirksam einsetzen 2.2.2: Den Kundenstamm des Zentrums und die operative Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausbauen
Arbeitsumfeld	2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen.	2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern

Organisation		
Strategische ZLI und ihre Bestandteile	Spezielle Ziele	Initiativen
Prozessreife	1.1 Ein verbessertes Qualitätsmanagementkonzept bereitstellen. 1.3 Das Angebot an Sprachdienstleistungen optimieren.	1.1.2: Prozesse und Arbeitsabläufe optimieren 1.3.2: Weiterhin integrierte IT-Lösungen entwickeln
Widerstandsfähigkeit (Geschäftskontinuität)	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren.	2.2.2: Den Kundenstamm des Zentrums und die operative Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausbauen
Projektmanagement (Erfolgsquote der Projekte, die fristgerecht geliefert und im Rahmen der zugewiesenen Mittel mit allen erforderlichen Merkmalen geliefert wurden)	2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen. 2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern. 3.2 An interinstitutionellen Projekten mitwirken.	2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern 2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen 3.2.2: Das IATE2-Projekt entwickeln und die erforderliche IT-Unterstützung leisten

Humanressourcen		
Strategische ZLI und ihre Bestandteile	Spezielle Ziele	Initiativen
Talentmanagement		
Fachkompetenz und Vielseitigkeit	2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen.	2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern
Weiterbildung (Aneignung von Kompetenzen)	2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen.	2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern
Transparenz		
Für Änderungen offenes Klima	2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen.	2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern
Für Änderungen offenes Klima	2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen. 2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern 2.3.2: Ein integriertes Managementsystem aufbauen, das auf einem robusten Risikomanagement- und internen Kontrollrahmen basiert

Beziehungen		
Strategische ZLI und ihre Bestandteile	Spezielle Ziele	Initiativen
Ruf und Image		
Kundenbeziehungen (Umfrage)	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Interinstitutionelle Beziehungen (Umfrage)	3.1 Den Beitrag des Zentrums zur interinstitutionellen Zusammenarbeit stärken. 3.2 An interinstitutionellen Projekten mitwirken.	3.1.1: Bewährte sprachbezogene Praktiken auf interinstitutioneller Ebene erwerben, entwickeln und austauschen 3.2.1: Das IATE2-Projekt entwickeln und die erforderliche IT-Unterstützung leisten

Finanzen		
Strategische ZLI und ihre Bestandteile	Spezielle Ziele	Initiativen
Wertschöpfung für Kunden		
Wertschöpfung für Kunden (Umfrage)	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken. 2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern 2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen
Wertschöpfung für das Zentrum als gemeinsamer Dienstleister (Umfrage)	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Marktanteil/-präsenz (Anteil der Kunden, die mehr als 1.000 Seiten pro Jahr übersetzen, in %)	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Geschäftsentwicklung (Erfolgsquote der neuen Vereinbarungen)	1.2 Den proaktiven Ansatz zur Einbindung der Kunden stärken.	1.2.2: Die Kundenzufriedenheit verbessern
Wertschöpfung für Organe und Einrichtungen (IATE-Entwicklung)	3.2 An interinstitutionellen Projekten mitwirken.	3.2.2: Das IATE2-Projekt entwickeln und die erforderliche IT-Unterstützung leisten
Finanzielle Wirksamkeit		
Ausgaben Titel 1 - Personal	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren. 2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.2.1: Modernste Übersetzungstechnologien wirksam einsetzen 2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen
Ausgaben Title 2 - Gebäude, Ausrüstung und sonstige Sachaufwendungen für den Dienstbetrieb	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren. 2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.2.1: Modernste Übersetzungstechnologien wirksam einsetzen 2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen
Ausgaben Titel 3 – Operationelle Ausgaben	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren. 2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.2.1: Modernste Übersetzungstechnologien wirksam einsetzen 2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen
Mitarbeiterzahl	2.1 Eine dynamische, kundenorientierte Organisation aufbauen.	2.1.1: Weiter in Personalentwicklung investieren und den Einsatz der Mitarbeiter fördern
IT-Investitionen in neue Projekte und Initiativen	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren.	2.2.1: Modernste Übersetzungstechnologien wirksam einsetzen
Genauigkeit der Haushaltsprognose (Einnahmen)	2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen
Effizienz der Haushaltsplanung (Ausgaben)	2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen
Finanzergebnis des Haushaltsjahres	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren.	2.2.2: Den Kundenstamm des Zentrums und die operative Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausbauen
Volumen der in Rechnung gestellten Arbeit (Dokumente und Unionsmarken)	2.2 Das Geschäftsmodell des Zentrums mit Blick auf die Verbesserung seiner Zukunftsfähigkeit optimieren.	2.2.2: Den Kundenstamm des Zentrums und die operative Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausbauen

Umwelt		
Strategische ZLI und ihre Bestandteile	Spezielle Ziele	Initiativen
Verbrauch und Abfall		
Material und Ressourcen	1.3 Das Angebot an Sprachdienstleistungen optimieren.	1.3.2: Weiterhin integrierte IT-Lösungen entwickeln

Umwelt		
Strategische ZLI und ihre Bestandteile	Spezielle Ziele	Initiativen
(eingespartes Papier durch papierloses Arbeitsablaufmanagement)	2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.3.1: Transparenz durch eine verbesserte Kontrollfunktion sicherstellen
Abfallmanagement (Verlängerung der SuperDrecksKëscht®-Auszeichnung)	2.3 Eine Kultur der Integrität zur Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht fördern.	2.3.2: Ein integriertes Managementsystem aufbauen, das auf einem robusten Risikomanagement- und internen Kontrollrahmen basiert



The Acting Director

Luxembourg,
CdT-DIR/BV/VS/cd-Ares(2021)

NOTE TO THE MEMBERS OF THE MANAGEMENT BOARD

Subject: Additional one-year extension of the Strategy 2016-2020

BACKGROUND

In September 2020, the Management board adopted the one-year extension of the current 'Strategy 2016-2020'¹. As the extended Strategy will end in 2022 it is necessary to extend it by one additional year in order to enable the preparation of the Single Programming Document 2023-2025 to be adopted in January 2022.

In the context of the current Strategy, the Translation Centre commissioned an external evaluation of its activities in 2017. As a result, external consultants undertook a 'Study on the Translation Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies and bodies'². The Study concluded that the rationale for the Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies, bodies and offices remained fundamentally valid, but the Centre had to become more effective and efficient and to find a more sustainable financial footing. The Study provided 35 recommendations on the potential transformation of the Centre. Based on these recommendations, the Centre developed first a 'Strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study'³ and built a Transformation Plan 2019-2020⁴ with a view to deploy a revised business model as from 2021.

The implementation of the recommendations of the Study de facto extended the scope of the Centre's Strategy 2016-2020. The Centre's transformation vision reinforced the need for structural change in order to implement a financially sustainable business model that is built in three steps: the first step concerns the implementation of new language technologies and optimised workflow management tools to increase performance; the second step is to adopt a new approach to delivering services to clients by moving from a one-fits-all translation service to a richer, more diversified service offer which will respond to the specific needs of our clients; finally, the third step focuses on ensuring the Centre's sustainability by revising its financing model and how services are invoiced.

¹ CT/CA-037/2016EN

² FL/PN/1/2017 CONSULTANCY

³ CT/CA-037/2018/01EN

⁴ CT/CA-012/2019/01EN

WHY GRANT AN ADDITIONAL ONE-YEAR EXTENSION OF THE STRATEGY 2016-2020?

The Centre considers an additional one-year extension of the current Strategy for the following reasons:

- 1. The implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document (PID) continues to produce effects in 2021 and beyond 2022*

With the launch of the Centre's revised business model, the realisation of such an important shift in its business practices is expected to engender some additional actions and to necessitate some fine-tuning in and beyond 2022. This will accomplish the strategic goal 1. *Position the Centre as a partner in the holistic provision of language services to clients.*
- 2. Ensure the strategic basis for the preparation of the Single Programming Document (SPD) 2023-2025*

The SPD 2023-2025 needs to be prepared in the fourth quarter of 2021. As the annual work programme 2023 forms an integral part of SPD, the extension of the Strategy 2016-2020 by the end of 2023 provides the most adequate strategic basis for its preparation.
- 3. The involvement of the future Director*

The extension of the existing Strategy would offer the future Director the opportunity to set out his/her own directions in the upcoming Strategy whereas this would not be possible in the event that a new Strategy were to be drafted and adopted in 2021.

For the above reasons it is proposed to extend the Centre's current Strategy 2016-2020 until the end of 2023. The Strategy 2016-2020 has already been extended in September 2019 until the end of 2021 and in September 2020 until the end of 2022.

(e-signed)

Benoît Vitale