



# 2010

## UNTERNEHMENSKONZEPT



[www.entwicklung.at](http://www.entwicklung.at)

Austrian  
 Development Agency



## **Impressum**

Unternehmenskonzept 2010  
der Austrian Development Agency,  
genehmigt am 16. Dezember 2009

**Herausgeber:**  
Austrian Development Agency  
Zelinkagasse 2, 1010 Wien  
Tel.: +43 (0)1 90399-0  
Fax: +43 (0)1 90399-1290  
office@ada.gv.at  
www.entwicklung.at

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>Auftrag</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>1. Rahmenbedingungen</b>	<b>9</b>
1.1 Rechtlicher und strategischer Rahmen	10
1.2 Aufgabenverteilung ADA – BMeiA	12
1.3 Operative Umsetzung	12
1.4 Herausforderungen	13
<b>2. Unternehmensziele</b>	<b>15</b>
2.1 Mehr Wirksamkeit in der Entwicklungszusammenarbeit (Aid Effectiveness)	16
2.2 Verstärkte Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft	18
2.3 Nutzung von Synergien mit der Privatwirtschaft	18
2.4 Mehr Wissen über Entwicklungszusammenarbeit	19
2.5 Verstärktes Wissensmanagement	19
2.6 Systematische Weiterentwicklung der Unternehmensstrukturen und Abläufe	19
<b>3. Kernaufgaben</b>	<b>21</b>
3.1 Politikdialog und effizienter Einsatz der operativen Budgetmittel für Programme und Projekte	22
3.2 Entwicklungspolitische Bildung und Öffentlichkeitsarbeit	24
3.3 Bereitstellung von entwicklungspolitischer Expertise und Dienstleistungen	25
<b>4. Instrumente und Verfahren</b>	<b>27</b>
4.1 Bilaterale Zusammenarbeit mit Partnerregierungen	28
4.2 Bilaterale Zusammenarbeit unter Einbeziehung von EZA-Organisationen	29
4.3 Spezifische Instrumente	29
<b>5. Organisation</b>	<b>31</b>
5.1 Grundsätzliche Orientierungen	32
5.2 Struktur/Gliederung	32
5.3 Personal	35
5.4 Planung und Steuerung	37
<b>6. Finanzierung</b>	<b>39</b>
6.1 Operatives Budget	40
6.2 Administratives Budget	41
6.3 Drittmittel	41
<b>Anhang 1: Instrumente der ADA</b>	<b>44</b>
<b>Anhang 2: Organigramm der ADA</b>	<b>45</b>



# Abkürzungsverzeichnis

<b>ADA</b>	Austrian Development Agency
<b>BMeiA</b>	Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten
<b>DAC</b>	Development Assistance Committee, Entwicklungshilfeausschuss der OECD
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>ERP</b>	European Recovery Program, Europäisches Wiederaufbauprogramm
<b>EZA</b>	Entwicklungszusammenarbeit
<b>EZA-G</b>	Entwicklungszusammenarbeitsgesetz
<b>NRO</b>	Nichtregierungsorganisation(en)
<b>ODA</b>	Official Development Assistance, öffentliche Entwicklungshilfeleistungen
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>OEZA</b>	Österreichische Entwicklungszusammenarbeit
<b>PPP</b>	Öffentlich-private Partnerschaften
<b>VN</b>	Vereinte Nationen



# Auftrag

## Die Austrian Development Agency (ADA)

ist die Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA). Im Auftrag des Bundes plant, finanziert und begleitet sie Entwicklungsprogramme und -projekte. Diese werden von öffentlichen Einrichtungen, Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Unternehmen umgesetzt. Oberstes Ziel ist es, Armut zu mindern, Frieden und menschliche Sicherheit zu fördern und die natürlichen Ressourcen zu schützen.

### ... verantwortungsvoll

Als international tätige Agentur unterstützen wir die Partnerländer im Süden und Osten bei ihrer eigenständigen und nachhaltigen Entwicklung. Über unsere Koordinationsbüros stehen wir in ständigem Dialog mit den Partnern vor Ort. Dadurch stellen wir sicher, dass die Programme und Projekte den konkreten lokalen Bedürfnissen entsprechen. Durch begleitendes Monitoring und regelmäßige Evaluierung gewährleisten wir, dass die Maßnahmen effektiv sind und die österreichischen Mittel verantwortungsvoll verwendet werden.

### ... partnerschaftlich

Wir handeln partnerschaftlich und kompetent, engagieren uns in der internationalen Gemeinschaft und sind konstruktiv im Dialog. Für die Europäische Kommission setzen wir Programme in den Partnerländern um. Die Beteiligung österreichischer Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen an weltweiten Entwicklungsprojekten ist uns wichtig. Durch die Förderung von Projekten der entwicklungspolitischen Kommunikation und Bildung sowie durch aktive Öffentlichkeitsarbeit tragen wir zu mehr Verständnis für globale Fragen in Österreich bei.

### ... erfahren

Mit unserer umfangreichen Expertise und langjährigen Erfahrung leisten wir ergebnisorientiertes, hochwertiges Programm- und Projektmanagement. Weiterbildung und fachlicher Austausch sind wichtige Wegbegleiter, um die Qualität unserer Arbeit dauerhaft zu sichern. Als gemeinnütziges, verantwortungsbewusstes Unternehmen folgen wir den Grundsätzen einer modernen, internationalen Kooperation und den im Global Compact der Vereinten Nationen (VN) festgelegten Prinzipien. Nachhaltiges Handeln ist für uns ein zentrales Anliegen.

# Einleitung

Die Austrian Development Agency ist für den operativen Teil der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit verantwortlich. Die ADA hat im Jänner 2004 als privatrechtlich organisierte Agentur von der Sektion VII des Außenministeriums die Aufgabe übernommen, die professionelle Planung, Finanzierung und Begleitung der Programme und Projekte der OEZA sicherzustellen. Mit einem Team von rund 160 MitarbeiterInnen in Wien und den Koordinationsbüros in den Schwerpunktländern verwaltet das Unternehmen derzeit pro Jahr rund 100 Millionen Euro an operativen Mitteln für Entwicklungszusammenarbeit.

Eine 2008 seitens des Außenministeriums in Auftrag gegebene externe Evaluierung der ADA bestätigte den Erfolg der Ausgliederung: Die ADA hat sich als professionell arbeitende Dienstleisterin positioniert, die auf einem modernen, international vergleichbaren Qualitätsniveau arbeitet und erfolgreich Kapazitäten zur Verwaltung erheblich erhöhter Mittel für Entwicklungszusammenarbeit aufgebaut hat.

Das vorliegende Unternehmenskonzept ist wesentliche Grundlage für unsere Arbeit: Es stellt die Aktivitäten und mittelfristigen Pläne dar, mit denen wir die Vorgaben des Entwicklungszusammenarbeitsgesetzes (EZA-G) und des Dreijahresprogramms der österreichischen Entwicklungspolitik umsetzen. Außerdem bietet es eine Gesamtsicht der Ziele, Strategien und der Organisation des Unternehmens sowie des daraus abgeleiteten Ressourcenbedarfs.

Das Unternehmenskonzept bietet Orientierung: Für die MitarbeiterInnen der ADA, den Aufsichtsrat, das Außenministerium als Eigentümervertreter und für Organisationen, mit denen die ADA im Rahmen von Programmen und Projekten zusammenarbeitet, stellt es die Ausrichtung des Unternehmens und dessen Arbeitsprinzipien dar. Als Organisation hat die ADA den Anspruch, die im Unternehmenskonzept dargestellten Ziele zu erreichen und sich an den Ergebnissen messen zu lassen.

Bei der Erstellung des Unternehmenskonzepts wurden die Erfahrungen mit dem bisherigen Unternehmenskonzept, die Empfehlungen aus der externen Evaluierung der ADA (2008), aus der Überprüfung der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit durch die OECD (DAC Peer Review 2009) und die Empfehlungen des Rechnungshofes (2009) berücksichtigt.

Die ADA nimmt am Global Compact der VN teil und bekennt sich damit zu ihrer Verantwortung für nachhaltige Entwicklung. Das Unternehmenskonzept wird im Jahr 2013 einer Überprüfung unterzogen werden.

**Brigitte Öppinger-Walchhofer**  
*Geschäftsführerin*

## Die Austrian Development Agency auf einen Blick

Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit  
Gemeinnützige, nicht gewinnorientierte Gesellschaft mit beschränkter Haftung

**Eigentümer:** Republik Österreich  
**Eigentümerversreter:** Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten (BMeiA)  
**Aufsichtsrat:** 12 Mitglieder, Funktionsperiode 4 Jahre

### Vier Abteilungen:

- Programme und Projekte International
  - Länder und Regionen
  - NRO-Kooperation und Humanitäre Hilfe
  - Wirtschaft und Entwicklung
  - Qualitätssicherung und Wissensmanagement
- Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesen
- Allgemeine Verwaltung
- Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich

- rund 160 MitarbeiterInnen in Zentrale und Koordinationsbüros
- operatives Budget 2009 gesamt: rund 100 Millionen Euro
- verantwortlich für Planung, Finanzierung und Monitoring von Programmen und Projekten in den Partnerländern und Schwerpunktregionen der OEZA
- betreut derzeit rund 700 Programme und Projekte
- arbeitet eng mit öffentlichen Einrichtungen, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen in den Partnerländern und in Österreich zusammen
- kooperiert auf internationaler Ebene mit der Europäischen Union (EU), internationalen Organisationen und anderen Gebern
- trägt durch Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in Österreich zu mehr Verständnis für Entwicklungszusammenarbeit bei



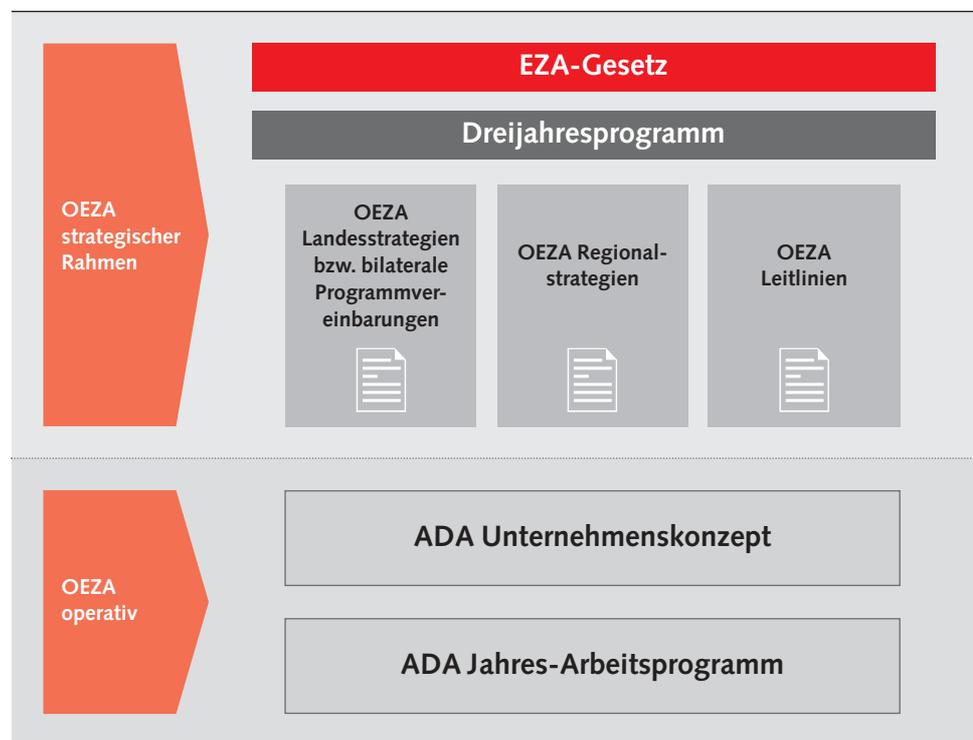


# #1

## Rahmenbedingungen

# 1. Rahmenbedingungen

Die Einbettung des Unternehmenskonzepts in den rechtlichen und strategischen Gesamt-  
rahmen der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit lässt sich mit folgender Grafik  
veranschaulichen:



## 1.1 Rechtlicher und strategischer Rahmen

Das **EZA-G** bildet den rechtlichen Rahmen für die Arbeit der ADA: Die ADA wird dadurch beauftragt, Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit zu erarbeiten und abzuwickeln.<sup>1</sup> Dabei hat sie auf deren Wirksamkeit in Entwicklungsländern zu achten und in Abstimmung mit anderen Einrichtungen, die ebenfalls entwicklungspolitisch tätig sind, vorzugehen. Das EZA-G enthält außerdem Vorgaben für die Unternehmensführung und Finanzierung der ADA.

<sup>1</sup> Siehe § 8 EZA-G

Der inhaltlich-strategische Rahmen wird durch das jeweils geltende **Dreijahresprogramm**<sup>2</sup> der österreichischen Entwicklungspolitik bestimmt. Das Dreijahresprogramm definiert die geografischen und thematischen Prioritäten und stellt die Einbindung in die internationale Gebergemeinschaft dar.

Die im Dreijahresprogramm enthaltenen inhaltlichen Vorgaben werden vom Außenministerium in enger Zusammenarbeit mit der ADA weiter konkretisiert: **Landesstrategien** und **Regionalstrategien** geben der ADA inhaltliche Orientierung für die Zusammenarbeit mit Ländern<sup>3</sup>, **Leitlinien** steuern, wie die ADA die Zusammenarbeit in Themenbereichen (z. B. Wasser) bzw. mit strategischen Partnern (z. B. Zivilgesellschaft, Wirtschaft) gestaltet.

Die Erarbeitung von Strategien und Leitlinien erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen Außenministerium und ADA. Nur so ist gesichert, dass die Arbeit der ADA den **internationalen Standards** im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit entspricht. Den hohen Anforderungen der **Millenniums-Entwicklungsziele**, der **Pariser Erklärung** über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit, der **Accra Agenda for Action** und des **Europäischen Konsenses** für die Entwicklung kann nur entsprochen werden, wenn die strategische und operative Ebene gemeinsam betrachtet werden<sup>4</sup>.

### Internationale Standards in der Entwicklungszusammenarbeit

#### Millenniums-Entwicklungsziele

Zur Jahrtausendwende schnürten die Vereinten Nationen ein Maßnahmenpaket, um bis 2015 die Armut auf der Welt drastisch zu reduzieren:

- extreme Armut und Hunger halbieren,
- Grundschulausbildung für alle Kinder sichern,
- Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen fördern,
- Kindersterblichkeit senken,
- Gesundheit von Müttern verbessern,
- HIV/AIDS, Malaria, Tuberkulose und andere weit verbreitete Krankheiten eindämmen,
- ökologische Nachhaltigkeit sichern,
- eine globale Partnerschaft im Dienst der Entwicklung schaffen.

Diese acht Millenniums-Entwicklungsziele bestimmen auch die Ausrichtung der österreichischen Entwicklungspolitik.

#### Pariser Erklärung

2005 verpflichteten sich die Geber- und Partnerländer, die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit zu erhöhen. Die Partnerländer setzen in nationalen Entwicklungsstrategien ihre Schwerpunkte fest, die Geberländer passen ihre Programme den Prioritäten und Systemen der Partnerländer an. Die bessere Abstimmung der Partner untereinander verhindert Doppelgleisigkeiten. Ergebnisorientierung und gegenseitige Rechenschaftslegung sind weitere Verpflichtungen.

Wie die meisten anderen Unterzeichnerstaaten hat auch Österreich einen Aktionsplan für die Umsetzung der Pariser Erklärung erstellt. Das Außenministerium und die ADA arbeiten gemeinsam an dessen Umsetzung.

<sup>2</sup> Das Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik wird jährlich beschlossen (siehe § 23 EZA-G). Es ist auf der Website [www.entwicklung.at](http://www.entwicklung.at) abrufbar.

<sup>3</sup> Mit Schwerpunktländern wird der Abschluss bilateraler Abkommen angestrebt (bilaterale Programmvereinbarungen).

<sup>4</sup> Der Austrian Action Plan on Aid Effectiveness legt die Zielsetzungen dar, die bei der Umsetzung der internationalen Standards verfolgt werden.

#### Accra Agenda for Action

Im September 2008 wurde in der ghanaischen Hauptstadt Accra eine erste Zwischenbilanz über den Stand der Umsetzung der Pariser Erklärung gezogen. Ein Aktionsplan gibt Geber- und Partnerländern klare Handlungsempfehlungen. Diese lauten unter anderem:

- Eigenverantwortung der Partnerländer noch entschiedener stärken,
- alle Akteure – auch neue Geber oder Stiftungen – in Partnerschaften einbeziehen,
- Ergebnisorientierung und wechselseitige Rechenschaftspflicht weiter ausbauen.

**Finanziell** wird das der ADA zur Verfügung stehende Budget von den jährlich erlassenen Bundesfinanzgesetzen und den Bundesfinanzrahmengesetzen bestimmt.

## 1.2 Aufgabenteilung ADA – BMeiA

Gemäß § 8 Abs. 1 EZA-G ist die **ADA** für die „Erarbeitung und die Abwicklung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit“ und damit für die operativen Agenden der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit zuständig. Darüber hinaus gehört es zu den Aufgaben der ADA, den Außenminister „in allen entwicklungspolitischen Grundsatzfragen, insbesondere bei der Erstellung des Dreijahresprogramms“, zu beraten. Dies umfasst auch die Unterstützung des Außenministeriums bei der Erstellung entwicklungspolitischer Grundsatzdokumente.

Die **Sektion für Entwicklungszusammenarbeit im Außenministerium** (Sektion VII) ist für die Formulierung und Steuerung entwicklungspolitischer Positionen und strategischer Rahmenbedingungen sowie für die Gesamtkoordination der staatlichen entwicklungspolitischen Aktivitäten verantwortlich.

Die **Aufteilung der Aufgaben** ist in einem von der ADA und der Sektion für Entwicklungszusammenarbeit im Außenministerium gemeinsam erstellten Dokument festgelegt. Schrittweise werden für gemeinsame Prozesse, die ein enges Zusammenwirken von Außenministerium und ADA erfordern, Beschreibungen erarbeitet, die Ablauf und Zuständigkeiten klar regeln. Die Aufteilung der Aufgaben wird halbjährlich in einer gemeinsamen Sitzung überprüft und falls erforderlich angepasst.

Die Zusammenarbeit zwischen den **Koordinationsbüros** und dem Außenministerium und den jeweils zuständigen österreichischen Botschaften ist in einer vom Außenministerium und der ADA unterzeichneten Vereinbarung geregelt<sup>5</sup>.

## 1.3 Operative Umsetzung

Das **Unternehmenskonzept** legt auf operativer Ebene dar, wie die ADA diese Vorgaben optimal umzusetzen gedenkt. Es erläutert auch die Annahmen, auf denen die Planung der ADA beruht.

Die ADA erstellt auf Grundlage des Dreijahresprogramms sowie auf Basis der übrigen strategischen Vorgaben und des Unternehmenskonzepts ein jährliches **Arbeitsprogramm**, das ihre Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsziele sowie die dafür notwendigen Mittel darstellt<sup>6</sup>. Das Arbeitsprogramm wird vom Aufsichtsrat der ADA geprüft und vom Außenminister genehmigt. Es stellt für die Arbeit der ADA die wichtigste Grundlage dar.

<sup>5</sup> Vereinbarung zwischen dem Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten und der Österreichischen Gesellschaft für Entwicklungszusammenarbeit m.b.H. (ADA), unterzeichnet am 30. April 2004

<sup>6</sup> Siehe § 8 Abs. 2 EZA-G

## 1.4 Herausforderungen

Die ADA stellt sich in den kommenden Jahren folgenden Herausforderungen:

- Österreich bleibt den internationalen Vereinbarungen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit verpflichtet (insbesondere der Pariser Erklärung und der Accra Agenda for Action). Zugleich stagnieren die der ADA zur Verfügung stehenden Budgetmittel mittelfristig.
- Um den internationalen Empfehlungen und den Vorgaben der Europäischen Union nachzukommen, ist eine geografische und sektorielle Fokussierung erforderlich. Zugleich ist neuen Anforderungen (z. B. durch Klimawandel) Rechnung zu tragen.
- Die hohe Zahl an Einzelprojekten ist zu reduzieren.
- Resultatorientierung ist als durchgehendes Unternehmensprinzip zu etablieren.
- Die Wirkung von Programmen und Projekten ist verstärkt messbar zu machen und darzustellen.
- Die internationalen Vorgaben zur Arbeitsteiligkeit zwischen den Gebern (Division of Labour) sind umzusetzen.
- Der zunehmenden Bedeutung der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit als Akteur in den österreichischen Außenbeziehungen ist Rechnung zu tragen.
- Der Stellenwert der Entwicklungszusammenarbeit muss in der öffentlichen Wahrnehmung und auf politischer Ebene erhöht werden.
- Die ADA muss zu Kohärenz und Koordination beitragen, wobei die große Zahl an Akteuren zu einem hohen Abstimmungsbedarf führt.



# #2

## Unternehmensziele

## 2. Unternehmensziele

Aufgabe der ADA ist es, durch den effizienten und ergebnisorientierten Einsatz ihrer operativen Mittel zu einer möglichst großen nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen in den Partnerländern der OEZA beizutragen. Außerdem zielt die ADA auf die bestmögliche Stärkung des Verständnisses für globale Zusammenhänge in Österreich ab.

Das Unternehmen setzt sich daher sechs vorrangige Ziele:

### 2.1 Mehr Wirksamkeit in der Entwicklungszusammenarbeit (Aid Effectiveness)

Österreich hat sich mit der Unterzeichnung der Pariser Erklärung im Jahr 2005 zu fünf gemeinsamen Prinzipien von Geber- und Empfängerstaaten bekannt, die die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit erhöhen sollen:

- stärkere Eigenverantwortung der Empfängerstaaten für ihre Entwicklung (Ownership),
- stärkere Ausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit an den Entwicklungsplänen der Partnerländer sowie stärkere Nutzung von deren eigenen Institutionen und Verfahren zur Abwicklung von EZA-Mitteln (Alignment),
- bessere Abstimmung der Geber, Vereinfachung von Abläufen und verstärkter Informationsaustausch, um eine Überlappung der Aktivitäten der Geber zu vermeiden (Harmonisation),
- Geber- und Empfängerländer streben gemeinsam klar definierte Resultate an (Managing for Results),
- Geber- und Empfängerländer tragen gemeinsam Verantwortung für die Ergebnisse der Entwicklungszusammenarbeit und leisten darüber Rechenschaft (Mutual Accountability).

Mit der Accra Agenda for Action aus dem Jahr 2008 wurden diese Prinzipien bekräftigt und in einigen Bereichen um weitere Maßnahmen ergänzt.

Um den Prinzipien gerecht zu werden und Armut noch erfolgreicher zu bekämpfen, wird die ADA in Übereinstimmung mit der DAC Peer Review 2009 in den kommenden Jahren ihren Schwerpunkt darauf legen, die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit zu erhöhen.

### 2.1.1 Orientierung an den entwicklungspolitischen Prioritäten der Partnerländer verstärken

Die verstärkte Orientierung an den entwicklungspolitischen Prioritäten der Partnerländer beeinflusst die strategische Ausrichtung der OEZA und kann daher nur in enger Abstimmung bzw. Zusammenarbeit mit der Sektion VII des Außenministeriums erfolgen. Wir werden

- mit jedem Schwerpunktland und mit Regionalorganisationen den Abschluss mehrjähriger indikativer Kooperationsprogramme anstreben;
- unsere Zusammenarbeit stärker thematisch fokussieren, indem wir uns in Schwerpunktländern auf zwei bzw. maximal drei Sektoren beschränken, in denen Österreich einen komparativen Vorteil hat; Querschnittsmaterien (z. B. Umwelt, Governance, Gender) werden selbstverständlich auch weiter in der gebotenen Weise berücksichtigt;
- in den Partnerländern gezielt zum Aufbau jener Kapazitäten beitragen, die staatliche Stellen, Parlamente und die Zivilgesellschaft benötigen, um ihre Aufgaben wirksamer wahrnehmen zu können;
- dazu beitragen, dass Landes- bzw. Regionalstrategien noch mehr an den Programmen und Entwicklungsplänen der Partnerländer ausgerichtet werden.

### 2.1.2 Aktive Rolle in der internationalen Gebergemeinschaft

#### Division of Labour

Im Mai 2007 verabschiedete die EU einen Verhaltenskodex für die entwicklungspolitische Arbeitsteilung. Der Kodex enthält elf zentrale Richtlinien für die Entwicklungspolitik. Am bekanntesten ist die Vorgabe für Mitgliedsstaaten und Kommission, sich pro Partnerland jeweils nur in maximal drei Sektoren zu engagieren und die Gesamtzahl der Geber pro Sektor auf maximal fünf zu begrenzen.

Die ADA setzt den Verhaltenskodex für die entwicklungspolitische Arbeitsteilung der EU in Abstimmung mit dem Außenministerium um. Dazu werden wir

- sicherstellen, dass die Koordinationsbüros aktiv am Dialog in den relevanten Sektorgruppen teilnehmen und eine Führungsrolle in jenen Sektoren übernehmen können, in denen wir die Voraussetzungen dafür erfüllen<sup>7</sup>;
- uns verstärkt in Programme Based Approaches einbringen und die Instrumente delegierter Kooperation vermehrt einsetzen.

*7 Voraussetzung für die Ausübung von Lead-Donor-Aufgaben sind mehrjährige Erfahrung im Sektor im jeweiligen Land und kompetente SektorreferentInnen im Koordinationsbüro vor Ort. Benötigt werden zusätzliche Ressourcen und fachliche Unterstützung durch die Zentrale. Der gezielte Aufbau dieser Ressourcen ist notwendig.*

### 2.1.3 Optimaler Einsatz der Finanzierungsmodalitäten

Ziel ist die Verminderung der Zahl an Einzelprojekten zugunsten der Erhöhung von Programmhilfe (einschließlich Budgethilfe) und die stärkere Nutzung der Institutionen und Verfahren der Empfängerländer bei der Abwicklung von EZA-Mitteln. Wir werden daher

- den Einsatz der Finanzierungsmodalitäten an die Vorgaben des österreichischen Action Plan on Aid Effectiveness anpassen und so den Anteil von Programmhilfe, delegierter Kooperation und Budgethilfe an unseren operativen Mitteln erhöhen<sup>8</sup>,
- soweit wie möglich die Planungs-, Finanzierungs- und Abwicklungssysteme der Partnerländer und gemeinsame Analyse-, Monitoring- und Evaluierungsprozesse nutzen,
- durch mehrjährige Pläne und mehrjährige Vertragszusagen unsere Berechenbarkeit als Geber erhöhen. Um dies zu erreichen, streben wir eine Reform des Systems der Vorbelastungsgrenzen an.

*8 „Marginale“ finanzielle Beteiligungen, wie sie bisher zum Teil erfolgt sind, waren in der Lernphase vertretbar; nun muss die ADA in den (Sektor-)Budgethilfen einen sichtbaren Anteil bereitstellen.*

### 2.1.4 Verstärkung der Resultatorientierung auf allen Ebenen

Das Stärken der Resultatorientierung auf Seite der Geber und der Empfängerländer ist eine wesentliche Verpflichtung aus der Pariser Erklärung. Diese Verpflichtung einzulösen erfordert Anstrengungen auf mehreren Ebenen<sup>9</sup>. Wir werden daher

- Resultatorientierung stärker in der Programmierung verankern,
- mit dem jeweiligen Partnerland und den anderen Gebern in Sektoren, in denen wir tätig sind, gemeinsame Aktivitäten zur Wirkungsmessung fördern (Beteiligung an Joint Reviews, gemeinsame Evaluierungen) sowie die dazu nötigen Kapazitäten aufbauen (gezielte Weiterbildungen zu Ergebnisorientierung),
- darauf achten, dass Project Cycle Management, das als Standard etabliert ist, weiter flächendeckend eingesetzt und weiterentwickelt wird. Die systematische Berichterstattung über erzielte Resultate (Abfragen der Resultate im Berichtsformat) werden wir verstärken und Anreize dafür schaffen, dass Resultate systematisch aufgearbeitet werden („lernende Organisation“).

### 2.1.5 Kompetente Abwicklung

Die veränderten inhaltlichen Anforderungen an die Entwicklungszusammenarbeit machen eine Akzentverschiebung von der Vertragsadministration zur fachlichen Steuerung erforderlich. Wir werden daher

- auf die weitere Vereinfachung und Standardisierung interner Abläufe hinwirken und die Aufteilung der Aufgaben zwischen ADA und Außenministerium regelmäßig überprüfen und anpassen,
- die Qualität und Ergebnisorientierung der von der ADA abgewickelten Vorhaben im Bereich humanitäre Hilfe weiterentwickeln,
- mit unseren Stakeholdern einen strukturierten Dialog pflegen.

## 2.2 Verstärkte Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft

Die Aktivitäten der Regierungen alleine reichen nicht aus, um die Herausforderungen der Entwicklungszusammenarbeit zu bewältigen. Für eine nachhaltige Verbesserung müssen Staaten auch mit Akteuren der Zivilgesellschaft zusammenwirken. Nichtregierungsorganisationen können oftmals dort Basisversorgung leisten, wo Staaten nicht können oder wollen (Stichwort: Failed States). Sie können Regierungen ermahnen, Leistungen für die Ärmsten zur Verfügung zu stellen. Und sie können mithelfen, dass die BürgerInnen den Staat in die Pflicht nehmen. Wir werden daher

- ab 2012 die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft in Österreich und in den Partnerländern auf die Grundlage eines ADA-weiten Gesamtkonzepts stellen,
- die NRO-Rahmenprogramme vor allem im Hinblick auf eine weitere Stärkung ihrer Programmorientierung weiterentwickeln,
- das Instrument Rahmenprogramm auch im Bereich der entwicklungspolitischen Bildung einführen.

## 2.3 Nutzung von Synergien mit dem Privatsektor

Der Privatsektor ist ein wichtiger Motor für wirtschaftliches Wachstum und eine notwendige Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung und Armutsminderung. Private Kapitalflüsse leisten einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung von Entwicklung. Die OEZA will daher

<sup>9</sup> Entwicklungszusammenarbeit verfolgt häufig langfristige soziale Ziele, bei denen die Formulierung von Indikatoren und die Messung von deren Erreichung besondere Herausforderungen darstellen. Unser Bekenntnis zu Resultatorientierung wird nicht dazu führen, dass wir diese Ziele vernachlässigen – im Gegenteil: Wir werden uns verstärkt bemühen, für diese Ziele angemessene Messverfahren zu entwickeln und zum Einsatz zu bringen.

verstärkt Mittel zur Mobilisierung privater Investitionen einsetzen, öffentlich-private Partnerschaften (PPP) fördern sowie die Möglichkeiten der Entwicklungsländer zur Teilhabe am internationalen Handel verstärken (Aid for Trade). Wir werden daher

- das Instrument Wirtschaftspartnerschaften stärken, indem wir uns um vermehrte Anbahnung von Partnerschaften in nicht-europäischen Schwerpunktländern bemühen, die Wirkungsorientierung des Programms schärfen und Programmbasierte Wirtschaftspartnerschaften als neues Instrument erproben,
- unsere strategische Partnerschaft mit den Institutionen der österreichischen Außenwirtschaft, dem Wirtschaftsministerium, dem Finanzministerium, der Oesterreichischen Kontrollbank und der Oesterreichischen Entwicklungsbank vertiefen. Ziel ist es, auf ein proaktives Engagement der österreichischen Wirtschaft in sozialen und ökonomischen Entwicklungsprozessen in Entwicklungsländern hinzuwirken. Die österreichische Wirtschaft soll über die traditionelle Rolle des Auftragnehmers von OEZA-Projekten hinaus für privatwirtschaftliches Engagement in den Partnerländern gewonnen werden.

## 2.4 Mehr Wissen über Entwicklungszusammenarbeit

Es ist unser Ziel, Entwicklungszusammenarbeit und das Verständnis für globale Fragen stärker im öffentlichen Bewusstsein zu verankern. Wir werden daher

- verstärkt konkrete Ergebnisse unserer Zusammenarbeit kommunizieren,
- die ADA stärker und klarer positionieren.

## 2.5 Verstärktes Wissensmanagement

Die ADA verfügt über qualitativ hochwertiges Wissen zu entwicklungspolitischen Themen und zur sozialen und politischen Lage in den Partnerländern. Sie nutzt dieses, um ihre operativen Mittel optimal einzusetzen und das Außenministerium in entwicklungspolitischen Fragen zu beraten. Wir werden unser Wissensmanagement stärken, indem wir

- bis 2012 ein neues System von Wissensmanagement einrichten,
- die Vernetzung und den Informationsaustausch mit relevanten Partnern weiter stärken.

## 2.6 Systematische Weiterentwicklung der Unternehmensstrukturen und Abläufe

Die ADA-Evaluierung 2008, die DAC Peer Review 2009, die Überprüfung durch den Rechnungshof im Jahr 2009 und die seit der Gründung der ADA gesammelten Erfahrungen zeigen zahlreiche Möglichkeiten auf, die internen Strukturen der ADA weiterzuentwickeln. Die ADA wird daher – gestützt auf diese Empfehlungen und Erfahrungen – den Handlungsspielraum, den ihre privatrechtliche Organisationsform bietet, nutzen, um sich als leistungsfähiges, modernes Unternehmen weiterzuentwickeln. Wir werden daher

- Zentrale und Koordinationsbüros durch moderne EDV-Systeme unterstützen,
- die Befugnisse und Kapazitäten der Koordinationsbüros zur inhaltlichen Steuerung der Programme stärken,
- die interne Kommunikation innerhalb der ADA und die Corporate Identity stärken,
- ein den Bedürfnissen der ADA angemessenes Qualitätssicherungssystem im Unternehmen verankern.



# #3

## Kernaufgaben

## 3. Kernaufgaben

Zu den Kernaufgaben des Unternehmens gehören

- der effiziente, ergebnisorientierte und wirksame Einsatz der operativen Budgetmittel für Programme und Projekte in den Partnerländern,
- entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in Österreich,
- die Bereitstellung von entwicklungspolitischer Expertise und Dienstleistungen.

### 3.1 Politikdialog und effizienter Einsatz der operativen Budgetmittel für Programme und Projekte

Das Außenministerium und der ERP-Fonds stellen der ADA Mittel zur Finanzierung von Entwicklungsvorhaben in den Partnerländern der OEZA zur Verfügung. Die ADA setzt diese Mittel nach den Vorgaben des Dreijahresprogramms der österreichischen Entwicklungspolitik, im Rahmen der Landes- und Regionalstrategien sowie in Abstimmung mit den nationalen bzw. regionalen Entwicklungsplänen und den Beiträgen anderer Geber um. Die ADA trägt mit diesen Mitteln zur Erreichung möglichst nachhaltiger Ergebnisse für die jeweilige Zielgruppe im Partnerland bei.

Die ADA nimmt über ihre Koordinationsbüros am Politikdialog (Policy Dialogue) mit der Partnerregierung, anderen Gebern und der Zivilgesellschaft vor Ort teil. Die Ergebnisse dieses Dialogs münden in die Identifikation von möglichen Programminterventionen, die Auswahl der am besten geeigneten Partner, die inhaltliche Weiterentwicklung von sektorspezifischen Maßnahmen sowie in die Bewertung der Wirkung des Beitrages zu den nationalen Entwicklungsprogrammen.

Der ADA stehen unterschiedliche Instrumente zur Finanzierung der Programme und Projekte zur Verfügung: Sie arbeitet mit **öffentlichen Einrichtungen** des Partnerlandes zusammen, die Vorhaben selbst umsetzen (**National Execution**). Auch beteiligt sich die ADA an gemeinsam mit anderen Gebern entwickelten Instrumenten (**Pooled Funding**), geht Partnerschaften mit der lokalen und/oder österreichischen **Zivilgesellschaft** bzw. Unternehmen ein oder bedient sich im Rahmen von Ausschreibungen der Leistungen von **Unternehmen**.

Die ADA setzt das für ein konkretes Vorhaben am besten geeignete Instrument ein. Bei der Auswahl werden folgende Faktoren berücksichtigt:

- die spezifischen Rahmenbedingungen des Partnerlandes,
- relevante Planungsdokumente der Regierung bzw. Absprachen der Regierung mit den Gebern und/oder der Geber untereinander,
- Erfahrungen der OEZA und anderer Geber mit Vorhaben im jeweiligen Land und Sektor,
- die Ziele der internationalen Gemeinschaft zu Aid Effectiveness, insbesondere der Pariser Erklärung und der Accra Agenda for Action,
- die Eigenheiten des Sektors, in dem ein Programm oder Projekt finanziert werden soll, und die Kapazitäten der als mögliche Partner in Frage kommenden staatlichen Institutionen und/oder Institutionen der Zivilgesellschaft.
- Die ADA verfügt außerdem über spezifisches Know-how, um rasch und professionell auf humanitäre Krisen reagieren zu können und zugleich Maßnahmen der Katastrophenprävention zu unterstützen, die das Eintreten von humanitären Krisen verhindern können.

Organisationen, die von der ADA Finanzierungen für Vorhaben erhalten, tragen die Verantwortung für das Monitoring der Umsetzung. Die ADA – insbesondere die Koordinationsbüros – stellen sicher, dass das Monitoring ordnungsgemäß durchgeführt wird.

Im Rahmen der Kontrolle wird überprüft, ob die vertraglich vereinbarten Leistungen tatsächlich erbracht wurden, die Abrechnung dem vereinbarten Budget entspricht und alle abgerechneten Positionen tatsächlich belegt sind. Das Vorgehen bei der Kontrolle ist dem jeweiligen Vorhaben angepasst.

Beim Bewerten der erreichten Wirkung wird der tatsächliche Nutzen für die betreffende Zielgruppe möglichst genau ermittelt, um so Erkenntnisse für zukünftige Programme und Projekte zu gewinnen. Die Durchführung unabhängiger Evaluierungen spielt dabei eine Schlüsselrolle.

All dies ermöglicht dem Unternehmen systematisches Lernen aus Erfahrungen sowohl auf Ebene der Programmierung als auch auf Ebene der Umsetzung.

## 3.2 Entwicklungspolitische Bildung und Öffentlichkeitsarbeit

### 3.2.1 Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung

Mit der Förderung von entwicklungspolitischer Kommunikation und Bildung in Österreich weckt die ADA Aufmerksamkeit und Interesse für entwicklungspolitische Themen und Fragen und verdeutlicht die globalen Zusammenhänge sowie deren Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche und auf den Einzelmenschen. Die ADA unterstützt deshalb das Ziel lebendiger Kommunikation über Entwicklungspolitik unter der breiten und qualifizierten Beteiligung der Öffentlichkeit und fördert das entwicklungspolitische Engagement der österreichischen Bevölkerung.

Die ADA unterstützt die Qualitätsentwicklung in verschiedenen Arbeitsfeldern entwicklungspolitischer Kommunikation und Bildung in Österreich und trägt dadurch zur ideellen, institutionellen und finanziellen Anerkennung und Unterstützung dieses Aufgabenbereichs der OEZA in der österreichischen Gesellschaft bei.

Die Erfüllung dieser Aufgaben hängt von der erfolgreichen Zusammenarbeit aller im Bereich relevanten Akteure ab. Der Zivilgesellschaft kommt in der Umsetzung eine besondere Rolle zu, da ihre Akteure über vielfältige Kontakte und Kompetenzen verfügen und personell sowie finanziell in der österreichischen Gesellschaft gut verankert sind.

Wegen der beschränkten Mittel konzentriert die ADA ihre Vorhaben auf EntscheidungsträgerInnen sowie MultiplikatorInnen aus den Bereichen Politik und Verwaltung, Bildung, Wissenschaft, Kultur, Medien, Soziales, Umwelt und Wirtschaft.

### 3.2.2 Öffentlichkeitsarbeit

Die Stabsstelle Information und Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert in Österreich aktiv die Zielsetzungen und Leistungen der gesamten Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit. Durch Medienarbeit, Veranstaltungen, Publikationen und Internet werden die breite Öffentlichkeit, spezifische Zielgruppen und EntscheidungsträgerInnen in Österreich informiert über:

- Programme und Projekte der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit,
- Finanzierungsinstrumente der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit,
- österreichische Entwicklungspolitik im Kontext der EU und internationaler Organisationen,
- globale Zusammenhänge.

Ziel aller Maßnahmen ist es, die österreichische Bevölkerung noch stärker in einen entwicklungspolitischen Dialog einzubinden und die Identifikation mit den Anliegen der Entwicklungszusammenarbeit zu stärken. Weiters trägt die Stabsstelle dazu bei, die Kommunikation zwischen den im Umfeld der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit tätigen öffentlichen Stellen, Organisationen, Interessenvertretungen, Nichtregierungsorganisationen, Firmen und Personen zu verdichten und auszubauen.

Innerhalb der ADA wird ein einheitliches Corporate Design eingesetzt. Strukturierte Informations- und Kommunikationsprozesse werden als Voraussetzung für ein professionelles Arbeitsumfeld und erfolgreiche externe Beziehungen gesehen. Daher wird die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und von deren Funktionen im Gesamtunternehmen weiter vorangetrieben.

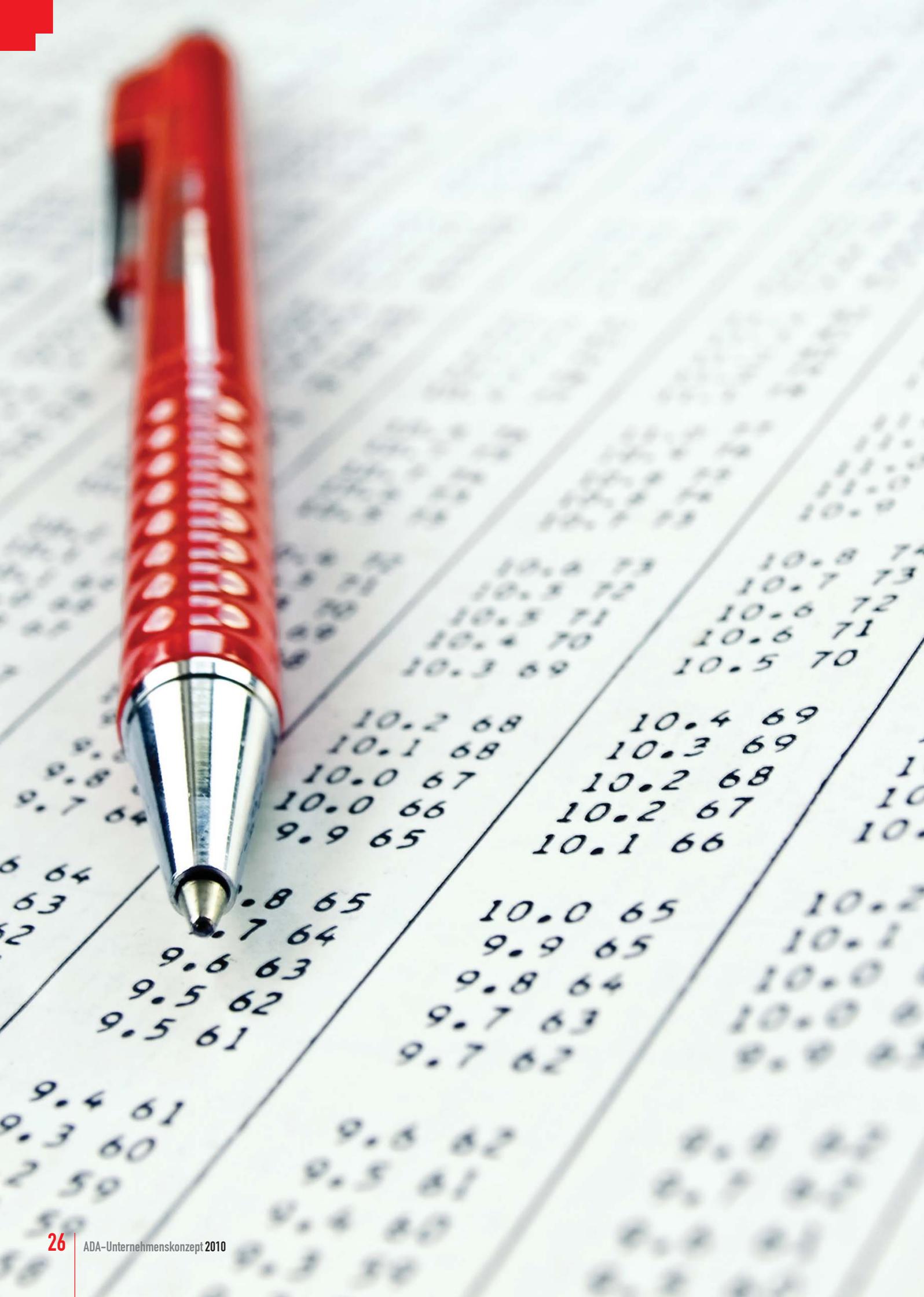
### 3.3 Bereitstellung von entwicklungspolitischer Expertise und Dienstleistungen

Die ADA stellt dem Außenministerium gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag entwicklungspolitische Beratungsleistungen zur Verfügung.

Der Beratung des Außenministeriums kommt einerseits bei der Erstellung der Landes- und Regionalstrategien sowie bei der Erarbeitung der strategischen Vorgaben in den diversen Themenbereichen Bedeutung zu. Andererseits berät die ADA aber auch in Fragen der entwicklungspolitischen Kohärenz und der österreichischen Positionierung im Kontext internationaler Entwicklungen (etwa im Rahmen der Europäischen Union, der OECD und der Vereinten Nationen). Dabei geht es darum, die inhaltliche Kompetenz, Professionalität und partnerschaftliches Agieren in der österreichischen Entwicklungspolitik zu unterstützen.

Außerdem stellt die ADA auch anderen Partnern entwicklungspolitische Expertise und Beratungsleistungen zur Verfügung<sup>10</sup> und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Kohärenz in der österreichischen Entwicklungspolitik.

*10 Die ADA wird solche Leistungen im Rahmen der Vorgaben des § 9 Abs. 3 EZA-G erbringen.*



# #4

## Instrumente und Verfahren

## 4. Instrumente und Verfahren

Durch die Anwendung von Instrumenten, die den jeweiligen lokalen Entwicklungs Herausforderungen optimal entsprechen, leistet die ADA Entwicklungszusammenarbeit, die mit den internationalen Anforderungen sowie mit den Zielsetzungen und Arbeitsprinzipien der OEZA übereinstimmt.

### 4.1 Bilaterale Zusammenarbeit mit Partnerregierungen

In Zusammenhang mit den von der Weltbank unterstützten Strategien der Armutsbekämpfung (PRSP) und der Umsetzung der Pariser Erklärung rückte die Verstärkung der Eigenverantwortlichkeit der Partnerländer auch im operationellen Bereich in den Mittelpunkt. Dies führte zu einer höheren Bereitschaft der internationalen Gebergemeinschaft, Programm- oder auch Budgethilfen zu leisten. Die Geber verpflichteten sich im Rahmen des High Level Forum in Accra im September 2008, die Abwicklung über Ländersysteme als erste Wahl zu nutzen. Darüber hinaus bekräftigten sie die Zusagen, bis 2011 66 Prozent der Mittel in Form von programmorientierten Ansätzen und zumindest 50 Prozent der Mittel über die Finanzsysteme der Länder abzuwickeln. Der Anteil der OEZA-Mittel der ADA, der über programmorientierte Ansätze bzw. über Ländersysteme läuft, soll daher bedeutend erhöht werden.

Die ADA wird auch das Instrument **Budgethilfe** einsetzen. Bereits jetzt kommen sowohl generelle Budgethilfe (Mosambik) als auch sektorische Budgethilfen (z. B. in Mosambik, Uganda, Nicaragua und Kap Verde) zum Einsatz. Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich positive Effekte im Hinblick auf die Stärkung institutioneller Kapazitäten, die Eigenverantwortung der Partnerländer und die bessere Koordinierung und Abstimmung zwischen den Gebern.

Österreich beteiligt sich gemeinsam mit anderen Gebern auch an der Finanzierung von mit der Partnerregierung abgestimmten Programmen in Form von **Pooled Funds/Joint Financing Arrangements**. Dabei orientiert sich die ADA an Standards der internationalen Gemeinschaft (z. B. Joint Financing Agreement der Nordic+-Staaten).

Die Projektfinanzierung im Rahmen bilateraler Vereinbarungen, in denen nationale oder subnationale Einrichtungen bzw. administrative Einheiten der Partnerregierungen als durchführende Institutionen zum Zug kommen, wird vorwiegend mittels **National Execution** abgewickelt. Dies bedeutet, dass die Verfahren des Partnerlandes, z. B. im Beschaffungswesen oder in der Finanzadministration und Berichtslegung, zur Anwendung kommen.

## 4.2 Bilaterale Zusammenarbeit unter Einbeziehung von EZA-Organisationen

Programme und Projekte können auch über Projektträger abgewickelt werden, die mittels Ausschreibung oder – im Fall von Förderprojekten – durch ein Antragsverfahren oder eine Einladung zur Einreichung von Förderungsansuchen (Call for Proposals) ermittelt werden. Zunehmend werden gemeinsame Initiativen mit anderen Gebern oder Projekte und Programme lokaler Entwicklungsorganisationen gefördert.

Ausgehend von den spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der einzelnen Arbeitsfelder hat die ADA Verfahren entwickelt, um eine zielgerichtete, effiziente und effektive Projektabwicklung zu ermöglichen. Für jedes dieser Verfahren gibt es genaue Richtlinien und Ablaufschemata, die TeilnehmerInnenkreis, Formalkriterien, Abläufe und Zuständigkeiten beschreiben. Förderleistungen können auch direkt an einen bilateralen oder multilateralen Partner oder eine Geberinitiative gehen und von diesen abgewickelt werden.

## 4.3 Spezifische Instrumente

Darüber hinaus gibt es ein Set an Instrumenten, das die Kofinanzierung von Vorhaben österreichischer NRO sowie Wirtschaftspartnerschaften und den Bereich humanitäre Hilfe regelt. Auch dafür gibt es genaue Richtlinien und Ablaufschemata, die TeilnehmerInnenkreis, Formalkriterien, Abläufe und Zuständigkeiten beschreiben.

**Die erwähnten Verfahren sind auf dem Portal der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs unter [www.entwicklung.at/foerderungen-und-ausschreibungen.html](http://www.entwicklung.at/foerderungen-und-ausschreibungen.html) abrufbar und im Anhang zum Unternehmenskonzept dargestellt.**



# #5

## Organisation

# 5. Organisation

## 5.1 Grundsätzliche Orientierungen

Die organisatorische Ausrichtung der ADA ist von drei grundsätzlichen Orientierungen getragen: **Dezentralisierung**, **Standardisierung** und **Sicherstellung von Kohärenz**.

In den Schwerpunktländern der OEZA sind **Koordinationsbüros** eingerichtet, die als dezentrale Organisationseinheiten der ADA am entwicklungspolitischen Dialog in den Partnerländern teilnehmen. Weiters kommt ihnen eine Schlüsselrolle bei der Erstellung von Landesstrategien zu. Sie setzen diese in Kooperation mit den Partnern um und bewerten laufend ihre Wirkung.

Nachdem die ersten vier Jahre seit der Gründung der ADA zu einer Zentralisierung der internen Abläufe und Strukturen geführt hatten, erfolgt seit 2008 eine **Dezentralisierung** von Zuständigkeiten an die Koordinationsbüros. Ziel ist, den Koordinationsbüros im Bereich der administrativen Gebarung innerhalb festgelegter Gesamtgrenzen Budgethoheit einzuräumen und ihre Mitsprache und Gestaltungsmöglichkeiten im Dialog mit den Partnerregierungen und den anderen Gebern zu stärken. Dies ermöglicht wirksame und nachhaltige Programmarbeit vor Ort, vereinfacht die Verwaltung und erhöht auf diese Weise die Effizienz.

Im Sinne eines möglichst wirksamen und effizienten Ressourceneinsatzes erfolgt eine weitere **Standardisierung** und Vereinfachung von Prozessen, Formaten und Instrumenten. Die ADA-Zentrale bleibt für die strategische Steuerung und Qualitätssicherung verantwortlich und sichert so die **Kohärenz** im Gesamtsystem.

Außerdem nimmt die ADA am **VN Global Compact** teil und bekennt sich damit zu ihrer Verantwortung für nachhaltige Entwicklung. Die ADA sieht darin nicht nur eine Richtschnur für ihre entwicklungspolitischen Maßnahmen, sondern einen ganzheitlichen Ansatz, den es auch im Rahmen einer sozial und ökologisch verantwortlichen Unternehmensführung zu verwirklichen gilt.

## 5.2 Struktur/Gliederung

Die Struktur der ADA orientiert sich an den Erfordernissen einer modernen und umsetzungsstarken EZA-Agentur, in der **inhaltliche** wie **organisationstechnische Aspekte** gleichermaßen berücksichtigt sind. Ziel ist ein möglichst geringer Koordinationsaufwand innerhalb der Organisation, der durch eine klare Geschäftseinteilung aller Organisationseinheiten ermöglicht wird.

Die bedeutendste Aufgabe der ADA ist die effiziente und ergebnisorientierte Umsetzung der zur Verfügung gestellten operativen Budgetmittel. Obwohl die ADA arbeitsteilig organisiert ist, wirken alle MitarbeiterInnen im Rahmen ihrer spezifischen Aufgabenstellung an der Umsetzung der operativen Budgetmittel direkt mit oder ermöglichen und unterstützen diese. Die ADA wird in Zukunft verstärkt auf die **Optimierung interner Abläufe und Prozesse** achten.

Die Bereiche **Koordination und Organisationsentwicklung, Information und Öffentlichkeitsarbeit, Evaluierung** und **Recht** sind als linienunabhängige Stabsstellen direkt der Geschäftsführung zugeordnet.

Erstere unterstützt die Geschäftsführung bei der Koordination des Unternehmens und der internen Kommunikation. Weiters ist sie für die Definition und Optimierung der Abläufe innerhalb der ADA verantwortlich.

Die Stabsstelle **Information und Öffentlichkeitsarbeit** verantwortet die Öffentlichkeitsarbeit über die gesamten Leistungen der OEZA. Sie plant und erstellt Publikationen und ist für den Webauftritt verantwortlich. Sie unterstützt die interne Kommunikation und steuert die Unternehmenskommunikation der ADA.

Die Stabsstelle **Evaluierung** steuert im Auftrag des Außenministeriums strategische Evaluierungen von Programmen und unterstützt die Durchführung von Projekt- und Programmevaluierungen unmittelbar bzw. über die Durchführung von Schulungsmaßnahmen und die Entwicklung von Standards.

Die Stabsstelle **Recht** stellt allen Organisationseinheiten der ADA rechtliche Beratung zur Verfügung und betreut insbesondere Vergabeverfahren.

Als dezentrale Organisationseinheiten sind die **Koordinationsbüros** der Geschäftsführung zugeordnet. Gemäß einer Vereinbarung zwischen Außenministerium und ADA treten die Koordinationsbüros nach außen offiziell als Abteilung für Entwicklungszusammenarbeit bzw. Technische Zusammenarbeit der jeweils zuständigen österreichischen Botschaft auf und werden bei den Behörden des Partnerlandes entsprechend notifiziert. Dies ist ein bewusster Schritt zur Stärkung der Stellung der Koordinationsbüros gegenüber dem Partnerland und gegenüber den anderen Gebern vor Ort.

Um die vielfältigen Aufgaben einer Vor-Ort-Repräsentanz der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit effizient wahrnehmen zu können, sind die Koordinationsbüros mit den erforderlichen personellen, finanziellen und technischen Ressourcen ausgestattet.

Die Zentrale der ADA ist in vier Abteilungen gegliedert. Im Sinne eines prozessorientierten Organisationsansatzes ist deren effiziente Zusammenarbeit für die Erbringung der Kernaufgaben von entscheidender Bedeutung.

Die Abteilung **Programme und Projekte International** besteht aus vier Referaten. Im Referat **Länder und Regionen** sind jene Stellen angesiedelt, die – gemeinsam mit den Koordinationsbüros – für die Umsetzung der Landes- und Regionalstrategien in den Schwerpunktregionen zuständig sind. Für jede dieser Regionen gibt es – je nach Größe des Programms – eine/n oder mehrere LänderreferentInnen, deren Aktivitäten in Regionen zusammengefasst sind.

Dem Referat **Qualitätssicherung und Wissensmanagement** obliegt die inhaltliche Qualitätssicherung bei der Planung und Umsetzung der Programme der OEZA im Sinne der Ziele und Prinzipien des EZA-G sowie die Bereitstellung der erforderlichen Fachkompetenzen für die im Dreijahresprogramm definierten Schwerpunktthemen. In Entsprechung dieser Anforderungen

wurden innerhalb des Referats zwei Teams geschaffen: In einem Team wurden die Themenbereiche **Umwelt und natürliche Ressourcen, Energie, Wasser und Siedlungshygiene** zusammengefasst. Das andere Team betreut die Themen **Armutsminderung, ländliche Entwicklung, Bildung und Wissenschaft, öffentliche Verwaltung/Finanzen, Dezentralisierung, Gender, Menschenrechte** sowie **Demokratisierung und Friedenssicherung**. Die Berücksichtigung von **Menschen mit besonderen Bedürfnissen** wird als elementarer Teil der Förderung der Menschenrechte angesehen.

Ein eigenes Referat beschäftigt sich mit den Arbeitsfeldern **NRO-Kooperation und internationale humanitäre Hilfe**. Hier werden alle NRO-Kofinanzierungen und sämtliche Maßnahmen aus dem Bereich humanitäre Hilfe gesteuert. Das Referat verwaltet seit Juni 2009 auch jene Mittel aus dem Auslandskatastrophenfonds, mit deren Abwicklung die ADA vom Außenministerium beauftragt wird.

Das Referat **Wirtschaft und Entwicklung** leistet einen effektiven Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliches Engagement sowie zur Stärkung des Privatsektors in den Partnerländern der OEZA. Außerdem tritt es für die verstärkte Zusammenarbeit mit der österreichischen und europäischen Wirtschaft ein. Wesentliches Instrument hierfür sind die Wirtschaftspartnerschaften.

Die Abteilung **Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich** ist für das Arbeitsfeld „Förderung entwicklungspolitischer Vorhaben in Österreich“ zuständig. Dies betrifft insbesondere die Vorbereitung, den Abschluss und die Abwicklung von Förderungsverträgen im Bereich entwicklungspolitischer Informations-, Bildungs-, Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Abteilung nimmt auch eine innerösterreichische wie internationale Netzwerkfunktion im Bereich entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung wahr.

Die Abteilung **Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesen** umfasst die Bereiche **Budgetierung, Finanzbuchhaltung, Finanzcontrolling** und **Rechnungskontrolle** sowie **Statistik**.

Das Referat **Budget, Finanzen, Abrechnung** ist für die Prüfung der Abrechnungen sämtlicher von der ADA finanzierten Programme und Projekte (inklusive der Kofinanzierungsprojekte) sowie für die Abrechnungen der Koordinationsbüros und der zentralen Verwaltungseinheiten zuständig. Hier werden darüber hinaus alle Finanzierungsverträge vor ihrem Abschluss auf ihre Richtigkeit und finanzielle Bedeckung überprüft.

Eine eigene Stelle ist mit der Administration der Finanzdatenbank befasst, die alle relevanten Projektdaten enthält und entsprechende Auswertungen ermöglicht.

Dem Referat **Statistik** obliegt die Erfüllung sowohl interner als auch externer statistischer Berichtspflichten. Es führt die Statistik über die gesamtösterreichischen Entwicklungshilfeleistungen (ODA-Statistik, die vom Außenministerium an den Entwicklungshilfeausschuss/DAC der OECD gemeldet wird) und stellt Faktengrundlagen für politische Entscheidungen bereit. Das Referat bedient sich dazu einer eigenen Statistikdatenbank, die die Aufbereitung der Daten für internationale Meldungen sowie Vergleichbarkeit und die Überwachung der Zielerreichung ermöglicht.

Die Abteilung **Allgemeine Verwaltung** ist zuständig für das Personalwesen (inklusive Personalentwicklung, Fortbildung u. a.), Beschaffung, Logistik, Gebäudeverwaltung und IT. Dafür wurden drei Referate eingerichtet: **Personalmanagement, IT-Management** sowie **Facilitymanagement und Logistik**.

## 5.3 Personal

### 5.3.1 Personalstand

Der Personalstand der ADA beträgt 2009 etwa 160 Personen bei einem Vollbeschäftigungsäquivalent von 152 Einheiten, wobei ca. 50 Prozent des Personals in der ADA-Zentrale in Wien beschäftigt sind. Die Entwicklung des Beschäftigtenstandes der ADA in den Jahren 2010 bis 2015 wird wesentlich von folgenden Aspekten bestimmt sein:

- weitere Fokussierung bei Regionen, Ländern und Sektoren,
- Beschleunigung der Dezentralisierung,
- Entwicklung des administrativen Budgets.

Die Schließung einiger Koordinationsbüros, die bessere personelle Ausstattung der verbleibenden Koordinationsbüros und die behutsame Adaptierung des Personalstandes insgesamt an die durch die Fokussierung entstehenden Notwendigkeiten werden im Mittelpunkt der Personalplanung der nächsten Jahre stehen.

Der Personalbedarf der ADA hängt nicht linear mit dem Umfang der verwalteten Fördermittel zusammen. Neben dem Volumen wird dieser auch wesentlich von den Erfordernissen der Umsetzung der politischen Vorgaben des Dreijahresprogramms der österreichischen Entwicklungspolitik, der geografischen und thematischen Verteilung der Mittel und der Art der eingesetzten Finanzierungsinstrumente bestimmt. Die ADA stellt sicher, dass ihr Personalaufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den von ihr verwalteten Fördermitteln und den ihr zugewiesenen Aufgaben steht.

### 5.3.2 Personalauswahl

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt die ADA eine ausreichende Zahl von qualifizierten Fach- und Verwaltungskräften. Im Rahmen transparenter Bewerbungsverfahren bedient sich das Unternehmen öffentlicher Ausschreibungen und/oder interner InteressentInnensuche.

Personalentscheidungen werden auf Basis der Gegenüberstellung der Qualifikationen der BewerberInnen und eines genau beschriebenen Anforderungsprofils getroffen. Die Anstellungen erfolgen auf Grundlage einheitlicher Dienstverträge und klar dokumentierter Richtlinien für den Dienst im In- bzw. Ausland.

### 5.3.3 Leistungsvergütung

Die Entlohnung in der ADA beruht derzeit auf dem Gehaltsschema des Bundes. Die ADA strebt mittelfristig an, auf ein stärker leistungsbezogenes Entlohnungsmodell umzustellen. Dies ist von großer Bedeutung, da dem Fachwissen, der Erfahrung und den Spezialkenntnissen der MitarbeiterInnen in der Entwicklungszusammenarbeit besondere Bedeutung zukommt. Voraussetzung ist jedoch, dass eine derartige Umstellung aus den im administrativen Budget zur Verfügung stehenden Mitteln nachhaltig finanziert werden kann.

Für das lokale Personal wird eine stärkere Vereinheitlichung des Entlohnungssystems angestrebt. Aufgrund der äußerst unterschiedlichen Lage in den Partnerländern und der zahlreichen zu berücksichtigenden Faktoren (z. B. Inflationsraten) stellt dies eine erhebliche Herausforderung dar. Die ADA orientiert sich dabei wesentlich an der „guten Praxis“ anderer Geber in den betreffenden Ländern.

Die ADA bietet außerdem freiwillige, jederzeit widerrufbare Sozialleistungen und teambildende Aktivitäten an.

### 5.3.4 Personalentwicklung

Im Rahmen der Rekrutierung wie auch bei unternehmensinternen Veränderungen werden fachliche Qualifikation, kommunikative Fähigkeiten, berufs- und regionalspezifische Erfahrungen, Sprachkenntnisse und gegebenenfalls Führungserfahrung in einem Soll-Ist-Vergleich berücksichtigt. Wie andere EZA-Agenturen ist auch die ADA durch eine starke Dynamik hinsichtlich Know-how, Fachwissen und Grundlagenkenntnisse geprägt. Dies und ein an ergebnisorientiertem Arbeiten ausgerichteter Ansatz erfordern von allen Beteiligten einen stetigen Lernprozess. Daher bedarf es einer Reihe von Maßnahmen für eine **gezielte und bedarfsorientierte Weiterbildung**.

Die ADA sieht in der Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen ein wichtiges Motivationsinstrument, das mit Blick auf Leistungsoptimierung und Organisationsstabilität eine längerfristige Investition darstellt. Ein weiteres wichtiges Instrument im Sinne vernünftiger Personalentwicklung und -planung ist die **Rotation innerhalb der Organisation**, die in Zukunft verstärkt genützt wird. Eine systematische Rotation zwischen der Zentrale der ADA und den Koordinationsbüros ist im Rahmen der geltenden Fassung des EZA-G nicht möglich.

Das Unternehmen sekundiert im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten ADA-MitarbeiterInnen an **andere Agenturen** oder internationale Organisationen.

Die bestmögliche Nutzung der personellen Ressourcen wird durch ein Personalentwicklungskonzept gefördert, das die individuelle Qualifikation, die spezifischen Stellenanforderungen, mögliche Rotationen in der Organisation sowie die Laufbahnplanung berücksichtigt. Die ADA bekennt sich zur gezielten Weiterbildung der MitarbeiterInnen. Im Weiterbildungskonzept wird dafür Vorsorge getroffen.

### 5.3.5 MitarbeiterInnengespräch

Ein Instrument der Personalentwicklung ist das jährliche MitarbeiterInnengespräch, das im Sinne ziel- und ergebnisorientierten Managements im Unternehmen flächendeckend durchgeführt wird. Neben der Feststellung von Zielerreichungsgraden und der Analyse von Stärken und Schwächen hält dieses auch Wünsche und Möglichkeiten der individuellen Personalentwicklung im Rahmen des entsprechenden Gesamtkonzeptes fest.

### 5.3.6 Gleichstellung von Frauen und Männern

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist dem Unternehmen wichtig. Daher fördert die ADA diese nicht nur aktiv in ihren Programmen und Projekten, sondern auch innerhalb der eigenen Organisation. Unter Berücksichtigung des Hauptkriteriums der Qualifikation zählen dazu insbesondere die ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen auf allen hierarchischen Ebenen, gleiche Entwicklungsmöglichkeiten und insgesamt eine Unternehmenskultur, in der die Gleichstellung von Frauen und Männern gelebt wird.

### 5.3.7 Code of Conduct

Der Umgang miteinander innerhalb des Unternehmens, aber auch mit Partnern und allen übrigen Menschen, mit denen die MitarbeiterInnen der ADA im Rahmen ihrer Tätigkeit in Kontakt treten, ist geprägt von gegenseitigem Respekt und der Achtung der menschlichen Würde. Um dies deutlich nach innen und außen zu dokumentieren, gibt sich die ADA einen Code of Conduct, der auf relevante internationale Standards Bezug nimmt.

### 5.3.8 Gesunde und sichere Arbeitsplätze

In der Zentrale und in den Koordinationsbüros sind die Arbeitsplätze nach den Erfordernissen von Gesundheit und Sicherheit eingerichtet. Ökologische Gesichtspunkte im Arbeitsumfeld werden ebenso berücksichtigt wie Sicherheitsaspekte und die Prävention von Krisenfällen. Die Integration von MitarbeiterInnen mit besonderen Bedürfnissen ist ein wesentliches Anliegen.

## 5.4 Planung und Steuerung

### 5.4.1 Planung des Einsatzes der operativen Mittel

Der Einsatz der operativen Mittel der ADA wird in mehreren Schritten geplant: Gemäß den strategischen Vorgaben des Außenministeriums werden Arbeitsfeldprogramme erarbeitet, auf deren Grundlage das jährliche Arbeitsprogramm der ADA erstellt wird. Dieses ist vom Aufsichtsrat zu prüfen und vom Außenminister zu genehmigen.

### 5.4.2 Planung des Einsatzes der administrativen Mittel

Spätestens im dritten Quartal eines Geschäftsjahres wird – analog zur Planung im operativen Bereich – die Mittelplanung für den administrativen Bereich für das Folgejahr begonnen. Die einzelnen Organisationseinheiten der ADA – in der Zentrale und den Koordinationsbüros – geben ihren Mittelbedarf bekannt. Die detaillierte Budgetplanung und die schlussendliche Zuweisung der administrativen Mittel an die jeweiligen Organisationseinheiten für das Folgejahr erfolgen auf Ebene der Geschäftsführung und der Abteilungsleiter.

### 5.4.3 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement bezieht sich auf das gesamte Unternehmen ADA. Die ADA wird erhebliche Anstrengungen unternehmen, Qualitätsmanagement noch stärker in ihrer Organisation zu verankern.

### 5.4.4 Controlling

Die ADA verfügt über ein dezentrales Controllingssystem: Die Abteilung Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesen führt das Finanzcontrolling durch, die Abteilung Programme und Projekte International sowie die Abteilung Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich, die für die operative Umsetzung geplanter Maßnahmen zuständig sind, betreuen den Bereich Maßnahmencontrolling. In der Stabsstelle Koordination und Organisationsentwicklung fließen die Daten zusammen und werden für die Geschäftsführung sowie für die Berichterstattung an den Aufsichtsrat aufbereitet. Getrennt vom Controlling ist die Funktion der Evaluierung zu betrachten, die sich ausschließlich mit der Qualität der von der ADA finanzierten Programme und Projekte befasst.

### 5.4.5 Risikomanagement

Die ADA führt halbjährlich Risikomeetings durch, in denen sowohl die Risikomatrix als auch die Maßnahmen, die aufgrund der Einschätzungen in der Risikomatrix getroffen wurden, überprüft werden.

### 5.4.6 Internes Kontrollsystem

Das interne Kontrollsystem der ADA bleibt Ausgangspunkt für die Überprüfung der effizienten Durchführung der betrieblichen Abläufe sowie der Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung und der Einhaltung relevanter Vorschriften.



# #6

## Finanzierung

# 6. Finanzierung

Gemäß § 10 EZA-G werden die operationellen wie administrativen Kosten der ADA aus folgenden Quellen finanziert:

- Zuwendungen, die der Bund für die Durchführung von operationellen Maßnahmen zur Erfüllung des Arbeitsprogramms leistet (siehe Kapitel 6.1),
- Zuwendungen, die der Bund zur Deckung der administrativen Kosten, die in Erfüllung des Arbeitsprogramms der ADA entstehen, bereitstellt. Dies in Form einer jährlichen Basisabgeltung. Der Bund kann gemäß § 10 EZA-G unter den dort genannten Bedingungen zusätzlich zur Basisabgeltung Mittel für die Finanzierung von administrativen Kosten bereitstellen (siehe auch Kapitel 6.2).
- Entgelte, die für die Erbringung von Leistungen an den Bund oder an Dritte erwirtschaftet werden können: Laut § 9 (3) EZA-G werden Einnahmen aus solchen Leistungen nur in dem Maße angestrebt, wie sie zur Kostendeckung erforderlich sind.
- sonstigen öffentlichen oder privaten Zuwendungen: Entsprechend den Erläuterungen zum EZA-G ist nicht beabsichtigt, durch öffentliche Spendenaufrufe von der oben erwähnten Möglichkeit privater Zuwendungen Gebrauch zu machen.
- sonstigen Einnahmen.

## 6.1 Operatives Budget

Der ADA werden auf Basis des EZA-G Budgetmittel für die operativen Aufgaben zur Verfügung gestellt. Für 2010 sieht das Bundesfinanzgesetz einen Betrag von 82,07 Millionen vor.

Das operative Budget dient der Finanzierung der entwicklungspolitischen Kernaufgaben (siehe Kapitel 3.) und wird in seinen Budgetlinien mit dem Außenministerium abgestimmt. Das operative Budget für die Folgejahre ergibt sich aus den Budgetverhandlungen der Regierung und den Vorgaben des Dreijahresprogramms.

Die ADA verwaltet seit 2009 auch jene Mittel des Auslandskatastrophenfonds, mit deren Abwicklung sie vom Außenministerium beauftragt wird.

## 6.2 Administratives Budget

Das der ADA zur Verfügung stehende administrative Budget (Basisabgeltung) wird jährlich im Bundesfinanzgesetz festgelegt. Auf Basis der im Bundesfinanzgesetz 2003–2004 vorgesehenen Leistungen für Entwicklungszusammenarbeit wurde das administrative Budget für das Gründungsjahr mit 11,7 Millionen Euro berechnet und bis 2010 unverändert fortgeschrieben. Im ersten Halbjahr 2009 wurde ein Sparprogramm entwickelt, ab 2010 wird das Vertretungsnetz ebenso einer Konsolidierung unterzogen wie die Anzahl der Schwerpunktländer. Ziel ist es, eine Fokussierung auf weniger Länder und Sektoren zu erreichen, wie sie von der DAC Peer Review mehrfach empfohlen wurde, sowie Einsparungen zu erzielen, die die Qualität der Leistungserbringung durch die ADA allerdings nicht beeinträchtigen dürfen.

## 6.3 Drittmittel

Aufgrund der positiven Ergebnisse der Evaluierung der ADA durch die Europäische Kommission im Jahr 2008 ist diese seit 2009 in der Lage, auch Fördermittel der Europäischen Kommission zu akquirieren. Sie hat bereits in einigen Schwerpunktländern entsprechende Aktivitäten gesetzt und wird die Option des Indirect Centralised Management von Geldern der Europäischen Kommission für Projekte der OEZA weiter verfolgen.

Weiters erhält die ADA zur Umsetzung operativer Maßnahmen Mittel aus dem ERP-Fonds (European Recovery Program).

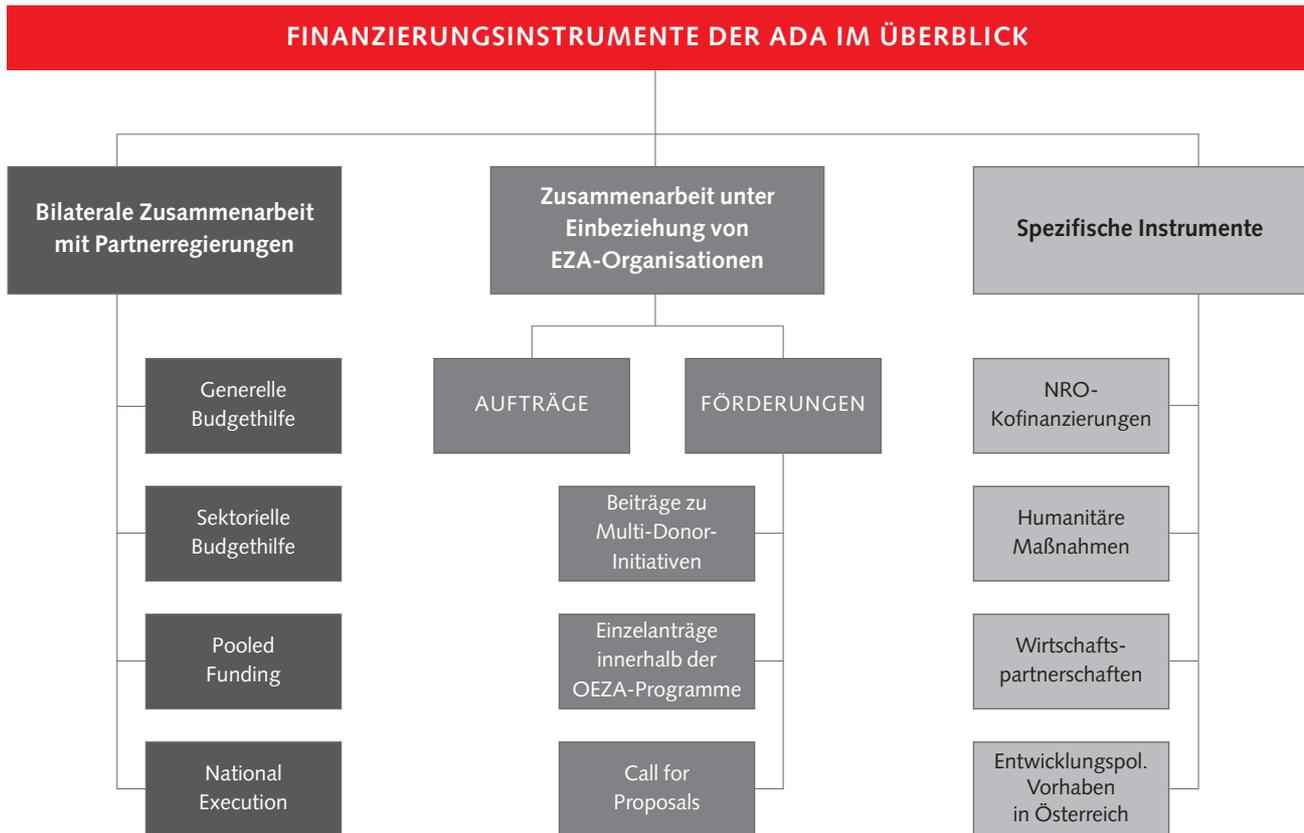


# #7

Anhang

# Anhang 1: Instrumente der ADA

Die Austrian Development Agency nützt für die Abwicklung der Projekte und Programme folgende Instrumente:



# Anhang 2: Organigramm der ADA

