



Austrian Development Agency Unternehmenskonzept 2014



Unternehmenskonzept 2014 der Austrian Development Agency,
genehmigt in der 47. Aufsichtsrats-Sitzung am 18. Dezember 2014

Impressum

Herausgeber:
Austrian Development Agency (ADA),
die Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit

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

Gestaltung und Produktion: Grayling Austria
Layout: design:ag, Alice Gutleiderer
Druck: AV+Astoria, 1030 Wien
Wien, März 2015

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Unsere Vision	4
Unsere Schwerpunktregionen, Schwerpunktländer & Büros im Ausland	5
Einleitung	6
1. Mission, Werte	8
A. Unsere Mission	9
B. Unsere Werte	10
2. Rahmenbedingungen	11
A. Globale Trends und internationale Herausforderungen	12
B. Internationale Vorgaben und Prinzipien	13
C. Nationaler Kontext und nationale Herausforderungen	13
D. Nationaler rechtlicher und strategischer Rahmen	14
E. Umsetzung der internationalen und nationalen Rahmenbedingungen	15
3. Unternehmensziele	16
A. Wirksam zusammenarbeiten	16
B. Kompetenzen stärken	16
C. Wissen fördern und vermitteln	16
4. Kernaufgaben	18
A. Vorbereitung, Begleitung und Abwicklung von Programmen, Projekten und Maßnahmen der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit	19
B. Strategische Kooperationen mit anderen Gebern und die Rolle der ADA als Umsetzungspartner für Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit	19
C. Bereitstellung von Fachexpertise zu generellen und themenspezifischen Fragen von Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit	20
D. Förderung und Umsetzung von Maßnahmen der entwicklungspolitischen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit	20
E. Teilnahme am Politikdialog und Vertretung der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit in den Partnerländern sowie in internationalen und regionalen Organisationen	21

5. Finanzierung & Mittelplanung	22
A. Operatives Budget	23
B. Administratives Budget	24
C. Mittelplanung	25
6. Instrumente	26
A. Instrumente der ADA im Überblick	27
B. Bilaterale Zusammenarbeit mit Partnerregierungen	28
C. Bilaterale Zusammenarbeit unter Einbeziehung von EZA-Organisationen	30
D. Instrumente zur Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Wirtschaft	31
7. Organisation	32
A. Organigramm	33
B. Die einzelnen Organisationseinheiten	34
C. Qualitätssicherung – Monitoring, Kontrolle und Evaluierung sowie internes Kontrollsystem	35
D. Organisationsentwicklungsziele für die kommenden Jahre	36
8. Personal	38
A. Personalstand	39
B. Personalauswahl	39
C. Die ADA als attraktiver Arbeitgeber	39
D. Personalentwicklung	39
9. Nachhaltigkeit & Corporate Social Responsibility	40
Anhang 1 – Factsheet: Die Austrian Development Agency	43
Anhang 2 – Unternehmensziele und Indikatoren	45

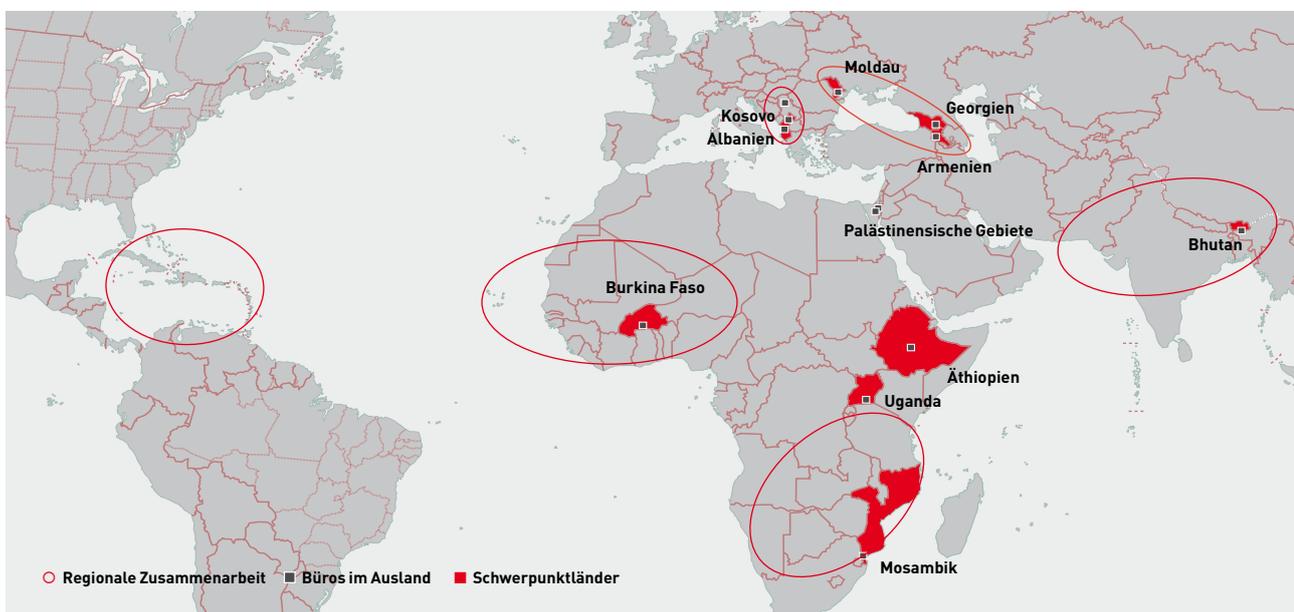
Abkürzungsverzeichnis

ADA	Austrian Development Agency
AKF	Auslandskatastrophenfonds
BMASK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Frauen
BMEIA	Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BMWFW	Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft
BNE	Bruttonationaleinkommen
BRICS-Staaten	Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika
CSO(s)	Civil Society Organisation(s)
CSR	Corporate Social Responsibility
DEVCO	Directorate-General „Development and Cooperation“ der Europäischen Kommission
DEZA	Schweizer Direktion für Entwicklungszusammenarbeit
EDF	European Development Fund
EK	Europäische Kommission
EPOL	Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich
ERP	European Recovery Program
EU	Europäische Union
EU-MS	Mitgliedsstaaten der Europäischen Union
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
EZA-G	Entwicklungszusammenarbeitsgesetz i.d.F. 2003
i.d.F.	In der Fassung von
KOBÜ(s)	Koordinationsbüro(s)
LDCs	Least Developed Countries
MbO	Management by Objectives
MDG(s)	Millennium Development Goal(s)
ODA	Official Development Assistance, öffentliche Entwicklungshilfeleistungen
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OECD/DAC	Development Assistance Committee, Entwicklungshilfeausschuss der OECD
OeEB	Oesterreichische Entwicklungsbank
OeKB	Oesterreichische Kontrollbank
OEZA	Österreichische Entwicklungszusammenarbeit
OFID	Organisation of the Petroleum Exporting Countries (OPEC) Fund for International Development
SDG(s)	Sustainable Development Goal(s)
VN	Vereinte Nationen
WIPA	Wirtschaftspartnerschaft(en)
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich
ZGI	Zivilgesellschaft International

Unsere Vision

Wir sind das **führende** österreichische und international anerkannte **Kompetenzzentrum** für nachhaltige globale **Entwicklung und Armutsbeseitigung.**

Unsere Schwerpunktregionen, Schwerpunktländer & Büros im Ausland



Afrika – Schwerpunktregionen: Westafrika, Südliches Afrika

Schwerpunktländer: Äthiopien (Koordinationsbüro für Entwicklungszusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Addis Abeba – KOBÜ Addis Abeba), Burkina Faso (Koordinationsbüro für Entwicklungszusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Ouagadougou – KOBÜ Ouagadougou), Mosambik (Koordinationsbüro für Entwicklungszusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Maputo – KOBÜ Maputo), Uganda (Koordinationsbüro für Entwicklungszusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Kampala – KOBÜ Kampala)

Asien – Schwerpunktregion: Himalaya-Hindukusch

Schwerpunktländer: Bhutan (Koordinationsbüro für Entwicklungszusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Thimphu – KOBÜ Thimphu)

Naher Osten – Schwerpunkt: Palästinensische Gebiete (Österreichisches Vertretungsbüro, Ramallah – ÖVB Ramallah; Österreichisches Vertretungsbüro, Ramallah Gaza – ÖVB Gaza)

Europa – Schwerpunktregion: Schwarzmeerraum/Südkaucasus

Schwerpunktländer: Moldau (Koordinationsbüro für Technische Zusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Chisinau – KOBÜ Chisinau), Georgien (Koordinationsbüro für Technische Zusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Tiflis – KOBÜ Tiflis), Armenien (Büro für Technische Zusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Jerewan – Büro Jerewan)¹

Schwerpunktregion: Donauraum/Westbalkan

Schwerpunktländer: Kosovo (Koordinationsbüro für Technische Zusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Pristina – KOBÜ Pristina), Albanien (Koordinationsbüro für Technische Zusammenarbeit der Österreichischen Botschaft, Tirana – KOBÜ Tirana)

Büro für EK-finanzierte Projekte der Österreichischen Botschaft, Belgrad (EK-Büro Belgrad)

Schwerpunktregion: Karibik

¹ Mittelfristig ist vorgesehen, das Büro in Jerewan als vollwertiges Koordinationsbüro einzurichten.



Einleitung

Zehn Jahre ist es nun her, dass die Austrian Development Agency (ADA) als Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) gegründet wurde. Ihre Aufgabe ist es, im Auftrag des Bundesministers für Europa, Integration und Äußeres (BMEIA) die operativen Mittel für die Entwicklungszusammenarbeit (EZA) professionell zu verwalten und bestmöglich einzusetzen. Ein Jahrzehnt, in dem sich die ADA als Kompetenzzentrum der österreichischen Entwicklungspolitik und als verlässlicher, effizienter und auch effektiver und national sowie international anerkannter Partner etablieren konnte. Waren die ersten sechs Jahre in Erwartung steigender Mittel stark von einer Auf- und Ausbauphase geprägt, so galt es in den vergangenen vier Jahren, vor allem der angespannten Budgetsituation Rechnung zu tragen.

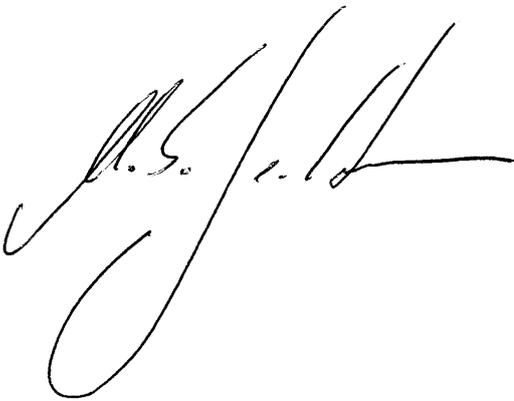
Generell haben sich die Rahmenbedingungen seit 2004 stark geändert. Die Welt befindet sich im Wandel: In der internationalen Entwicklungslandschaft treten verstärkt neue Akteure auf, etwa Schwellenländer wie China, Brasilien oder Indien sowie der Privatsektor. Außerdem sind in den vergangenen 15 Jahren eine Reihe von Least Developed Countries (LDCs) nach Weltbankkriterien graduiert. Unter den verbleibenden befinden sich viele in fragilen Situationen, was einen neuen Mix an Interventionen erfordert. Wir tragen diesem internationalen Trend durch engere Abstimmung zwischen EZA, Außenpolitik und Außenwirtschaftspolitik Rechnung. Hinzu kommt, dass sich die Organisationen dem rasanten technologischen Fortschritt anpassen müssen, und auch der Klimawandel, die immer noch spürbaren Auswirkungen der Finanzkrise sowie die sich daran anschließende Frage der internationalen Finanzregulierung bleiben globale Herausforderungen.

Diesen fundamentalen Veränderungen müssen sich auch Entwicklungsorganisationen wie die ADA stellen. Es ist daher an der Zeit, die strategische Ausrichtung der ADA an diesen Wandel anzupassen, das Unternehmenskonzept 2010 einer Prüfung zu unterziehen und Lösungsansätze für die zahlreichen uns bevorstehen-

den Herausforderungen zu finden. In einem umfassenden, die Belegschaft einbeziehenden Prozess haben wir das vorliegende Unternehmenskonzept 2014 ausgearbeitet. Es soll Antworten auf viele offene Fragen der Zukunft geben. In den kommenden Jahren wollen wir vor allem:

- Armutsbeseitigung und nachhaltige Entwicklung in unseren Schwerpunktländern als primäre Ziele weiter verfolgen. Gleichzeitig werden wir uns anderer globaler Herausforderungen wie dem Klimawandel und dem wachsenden sozialen Ungleichgewicht aktiv annehmen;
- uns verstärkt dafür einsetzen, dass die Bundesregierung trotz budgetärer Zwänge ihr Bekenntnis einlöst, 0,7 Prozent des Bruttonationaleinkommens (BNE) für EZA bereitzustellen;
- die ADA noch stärker als bisher als Kompetenzzentrum der österreichischen Entwicklungspolitik und als Agentur des Bundes etablieren und eine optimale und nachhaltige Mittelverwendung aus den unterschiedlichsten Quellen sicherstellen.

Das vorliegende Unternehmenskonzept, das für vier Jahre bis zum 31.12.2018 gelten und im zweiten Halbjahr 2018 einer Überprüfung unterzogen werden soll, ist die wesentliche Grundlage für unsere Arbeit. Es dient uns als praktische Anleitung zur Umsetzung internationaler Vorgaben und Prinzipien, des Entwicklungszusammenarbeitsgesetzes (EZA-G), des Dreijahresprogramms der österreichischen Entwicklungspolitik sowie der Landes- und Regionalstrategien, die einen gesamtstaatlichen Ansatz verfolgen. Es bietet Orientierung in Zeiten des Wandels, legt Vision, Ziele, Schwerpunkte und Leitbild für die kommenden Jahre fest, soll motivierend und identitätsstiftend wirken und definiert Platz und Rolle der ADA in einem herausfordernden nationalen und internationalen Umfeld. Die Empfehlungen zahlreicher Evaluierungen, insbesondere der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (Peer Review des OECD-Development Assistance Committee, OECD/DAC), wurden bei der Ausarbeitung des Unternehmenskonzepts 2014 berücksichtigt.



Dr. Martin Ledolter, LL.M.

Geschäftsführer der Austrian Development Agency (ADA),
der Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit

1. Mission, Werte



A. Unsere Mission

Wir sind die österreichische Agentur des Bundes für Entwicklungszusammenarbeit und tragen partnerschaftlich und transparent zu Veränderungsprozessen bei.

Wir stellen unseren Partnern als modernes Dienstleistungsunternehmen Mittel und Expertise zur Verfügung.

Wir setzen weltweit² Programme und Projekte um und orientieren uns dabei an den Bedürfnissen und Rechten der betroffenen Menschen, fördern so inklusives Wachstum, das breite Bevölkerungsschichten einschließt, und mindern Armut.

Wir gestalten den internationalen Politikdialog mit, beraten Politik und Wirtschaft in entwicklungspolitischen Fragen und schaffen Bewusstsein für globale Zusammenhänge.

Wir treten für eine stärkere Koordination des europäischen Engagements ein (EU-MS, DEVCO, EDF), wodurch zusätzliche Mittel mobilisiert und dadurch eine höhere Wirksamkeit erzielt werden könnten.

Wir unterstützen unsere Partnerländer vor Ort bei ihrer eigenständigen und nachhaltigen Entwicklung und sorgen für einen wirkungsvollen Einsatz der Ressourcen.

Wir setzen uns in unseren Partnerländern für wirtschaftliches Wachstum, die Verbesserung der Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliches Engagement und für den nachhaltigen Aufbau unternehmerischer Synergieeffekte ein.

² Insgesamt setzt die ADA in 74 Ländern (Stand: November 2014) Programme und Projekte um, großteils in den elf Schwerpunktländern der OEZA (siehe S. 5). Daneben gibt es Regionalvorhaben, Vorhaben mit Wirtschaftspartnern, von österreichischen zivilgesellschaftlichen Organisationen (CSOs), die auch in Nicht-Schwerpunktländern umgesetzt werden. Der deutlich größte Anteil des ADA-Budgets fließt aber in die OEZA-Schwerpunktländer.

B. Unsere Werte

NACHHALTIGKEIT UND PARTNERSCHAFT auf Augenhöhe sind Leitprinzipien für all unsere Aktivitäten. Wir führen einen gleichberechtigten Dialog mit unseren Partnerländern und richten unsere Handlungen nach dessen Ergebnissen aus. Unsere Unterstützung vor Ort erfolgt so, dass die Befriedigung der Bedürfnisse der heute lebenden Menschen künftige Generationen nicht gefährdet. Wir bekennen uns zu einem Gleichgewicht zwischen sozialer Gerechtigkeit, ökologischer Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Entwicklung. Bewusst und mit Sorgfalt setzen wir unsere Schwerpunkte in unseren thematischen Schwerpunktbereichen.

GERECHTIGKEIT UND SOLIDARITÄT bestimmen unser Verhalten – sowohl organisationsintern als auch im Rahmen unserer Programme und Projekte. Wir fördern und bekennen uns zu Demokratie, politischer Teilhabe, guter Regierungsführung sowie zu Menschenrechten und Rechtsstaatlichkeit. Dabei orientieren wir uns an regionalen und internationalen Konventionen und Regelungen. Wir erkennen an, dass Bildung für den Aufbau demokratischer Strukturen und nachhaltige Entwicklung unerlässlich sind und fördern diese, neben den Hochschulpartnerschaften, insbesondere im Bereich Berufsbildung.

INTEGRITÄT, TRANSPARENZ UND VERANTWORTUNG sind sowohl innerhalb der Organisation als auch in der Zusammenarbeit mit unseren Partnern oberste Handlungsmaximen. Da Korruption jegliche Bemühung um nachhaltige Entwicklung untergräbt, setzen wir uns für deren Prävention und Bekämpfung ein. Wir übernehmen Verantwortung für all unsere Handlungen und sorgen für eine transparente Mittelverwendung.

VERTRAUEN, RESPEKT UND EIN ACHTSAMES MITEINANDER sind sowohl für die Zusammenarbeit mit unseren Partnerländern und Projektpartnern als auch organisationsintern Leitprinzipien. Wir leben und fördern Chancengleichheit, Inklusion und Diversität. Die Gleichstellung von Mann und Frau in allen Bereichen, Kinderrechte, die Förderung von Barrierefreiheit und der Teilhabe von Menschen mit Behinderung sowie die Anerkennung von menschlicher Vielfalt als Chance bestimmen all unsere Handlungen.

LEISTUNG, ENGAGEMENT UND EIGENVERANTWORTUNG sind Grundvoraussetzungen für nachhaltige Entwicklung. Deshalb fördern wir diese intern sowie in der Zusammenarbeit mit unseren Partnern. Personelle Führung mit klaren Zielvorgaben, lebenslanges Lernen sowohl der MitarbeiterInnen als auch der Organisation als Ganzes und der Aufbau effizienter Verwaltungsprozesse sind Leitlinien unserer Arbeit.

2. Rahmenbedingungen



A. Globale Trends und internationale Herausforderungen

Die Welt befindet sich im Wandel. Vor allem die zunehmende Globalisierung hat auch für die EZA zu zahlreichen, teilweise neuen Herausforderungen geführt. Diesen müssen sich auch Entwicklungsagenturen wie die ADA in den kommenden Jahren stellen.

Zum einen sind zu den teilweise immer noch nicht bewältigten, in den Millenniums-Entwicklungszielen (Millennium Development Goals/MDGs) formulierten Herausforderungen neue hinzugekommen – etwa die Frage der internationalen Finanzregulierung und die zunehmende soziale Ungleichheit sowohl in Entwicklungsländern als auch in Schwellen- und Industrieländern. Die Globalisierung hat aber auch zu weltweiten Machtverschiebungen und zum Auftreten neuer EZA-Akteure geführt. Vor allem Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika (BRICS-Staaten), aber auch Mexiko, Korea und einzelne lateinamerikanische und afrikanische Staaten haben global und in der EZA an Einfluss gewonnen. Zu den neuen EZA-Akteuren zählen vor allem auch der Privatsektor, globale Stiftungen, Parlamente und Gewerkschaften.

Diese Entwicklungen führen zu einem, wenn auch regional unterschiedlichen, so doch geringer werdenden Nord-Süd-Gefälle.

Damit verbunden ist das vermehrte Abgehen vom klassischen, auf Hilfe und Armutsbeseitigung abzielenden Nord-Süd-Modell der EZA. Immer häufiger werden Süd-Süd- bzw. Dreiecks-Kooperationen durchgeführt. Gefragt ist Zusammenarbeit auf Augenhöhe „Beyond Aid“.

Neue Ideen und Ansätze stellen die bisherigen von den OECD-Staaten dominierten EZA-Ansätze infrage. Mit dem wirtschaftlichen Aufstieg autoritärer Systeme wird etwa das Dogma des Zusammenspiels von Freiheitsrechten und demokratischen Strukturen auf der einen und wirtschaftlichem Aufschwung auf der anderen Seite angezweifelt. Gleichzeitig haben die weiterhin zunehmende Globalisierung sowie das Auftreten neuer Akteure in der Entwicklungslandschaft und hier insbesondere des Privatsektors, aber auch etwa von Stiftungen stark zum wirtschaftlichen Aufschwung in zahlreichen (ehemaligen) Entwicklungsländern beigetragen.

Vor allem die derzeit im Rahmen des Post-2015-Prozesses in Ausarbeitung befindlichen Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals/SDGs) widmen sich inhaltlich auch diesen neuen Herausforderungen. Die unter der Ägide der Vereinten Nationen (VN) verhandelten Ziele wenden sich im Gegensatz zu den nur an Entwicklungsländer gerichteten MDGs an alle Nationen dieser Erde und beinhalten auch vermehrt ökonomische Aspekte. Nicht nur die Wirksamkeit der (Entwicklungs-)Hilfe soll verbessert, sondern mit der Wirtschaft bzw. dem Privatsektor eine neue inklusive Partnerschaft für Entwicklung geschaffen werden. Zudem werden Fragestellungen unserer Zeit wie Klimawandel, Armutsbeseitigung, Ernährungssicherung, Global Economic Governance oder der Zugang zu nachhaltiger Energie ebenso angesprochen wie all jene Entwicklungsziele, die bis 2015 voraussichtlich nicht erreicht werden können.

Mit der seit Ende 2011 angestrebten Globalen Partnerschaft für wirksame Entwicklungszusammenarbeit (Global Partnership) soll zudem eine grundlegende Veränderung in den Beziehungen zwischen Entwicklungsländern und Entwicklungshilfeleistern erfolgen: Es geht nicht mehr nur darum, die Wirksamkeit der Hilfe zu verbessern, sondern eine neue, inklusive „Partnerschaft für Entwicklung“ zwischen allen Beteiligten zu schaffen.

Die ADA als nationale Entwicklungsagentur ist hier gefordert, in enger Kooperation und Abstimmung, vor allem mit unseren europäischen Partnern, aber auch mit anderen Entwicklungsakteuren, insbesondere den Fachministerien und anderen innerstaatlichen Akteuren, einen nachhaltigen Beitrag zu leisten.

B. Internationale Vorgaben und Prinzipien

Entwicklungszusammenarbeit findet im Rahmen eines komplexen internationalen Institutionen- und Regelsystems statt, das durch intensive internationale Kooperation globale Herausforderungen bewältigen soll. So ist die ADA als staatliche Entwicklungsagentur an zahlreiche internationale Vorgaben und Konventionen – etwa im Umwelt- und Menschenrechtsbereich – gebunden. Den wichtigsten Aktionsrahmen bilden – bis zu ihrer geplanten Überführung in die SDGs – die zur Jahrtausendwende durch die Vereinten Nationen proklamierten MDGs, die unter anderem die Armut in Entwicklungsländern halbieren sollen. Weiters die 2005 verabschiedete Pariser Erklärung über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit und die ihr folgenden Vereinbarungen von Accra (2008), Busan (2011) und Mexiko (2014). Zielrichtung ist es, die Wirksamkeit der EZA unter anderem durch die Stärkung der Rolle der Partnerländer und verstärkte Abstimmung und Kooperation der Geber zu erhöhen.

Im Rahmen der Europäischen Union (Europäischer Konsensus für Entwicklung und EU-Agenda für den Wandel) unterstützt die ADA das Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres einerseits bei der Politikformulierung und ist andererseits zur Umsetzung der festgelegten Ziele verpflichtet. Armutsbeseitigung als primäres Ziel der Entwicklungspolitik, der Einsatz für nachhaltiges Wachstum, die Verpflichtung der Partner zur Achtung der Menschenrechte und zu verantwortungsvoller Regierungsführung sind Grundsätze, die Österreich und die EU mit den Organisationen des VN-Systems und vielen anderen entwicklungspolitischen Akteuren teilen. Die EU bekennt sich im Rahmen ihrer Handlungen explizit zu demokratischen Strukturen als Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung und fordert verstärkt ein kohärentes und koordiniertes Vorgehen aller EU-Akteure.

C. Nationaler Kontext und nationale Herausforderungen

Die öffentlichen Entwicklungshilfeleistungen (ODA) Österreichs kommen von einer Vielzahl von nationalen Akteuren. Der größte finanzielle Anteil entfällt auf das Bundesministerium für Finanzen (BMF) inklusive Oesterreichische Kontrollbank (OeKB) und Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB). Der Anteil der ADA am ODA-Kuchen beträgt insgesamt nur 9,6 Prozent an operativen und 1,01 Prozent an administrativen Mitteln (Stand: 2013). BMEIA und ADA bilden zusammen die OEZA und verwalten insgesamt 15,64 Prozent der gesamten ODA-Leistungen Österreichs (2013). Die Mittel des BMF machen ca. 64 Prozent der österreichischen ODA aus. Der restliche Anteil entfällt auf andere Ressorts wie das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFV), das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW), das Bundesministerium für Bildung und Frauen (BMBWF) sowie die Bundesländer und Gemeinden. Die OeEB, die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ), der Privatsektor und österreichische zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs) sind wichtige Akteure bei der Umsetzung der österreichischen Entwicklungspolitik.

Im Auftrag des gemäß EZA-G als koordinierende Stelle der österreichischen Entwicklungspolitik agierenden Bundesministers für Europa, Integration und Äußeres ist die Sektion für Entwicklungszusammenarbeit im Außenministerium (Sektion VII) für die Formulierung und Steuerung entwicklungspolitischer Positionen und strategischer Rahmenbedingungen sowie für die Gesamtkoordination der staatlichen entwicklungspolitischen Aktivitäten zuständig. Die Sektion VII steuert auf strategischer Ebene alle Agenden der OEZA und ist damit primärer Auftraggeber und Ansprechpartner der für die Umsetzung der bilateralen OEZA-Mittel verantwortlichen ADA. Im Auftrag des BMEIA führt die ADA aber auch weitere Aufgaben durch. Darunter fallen etwa die Erstellung der ODA-Statistik, die Öffentlichkeitsarbeit für die gesamte OEZA oder die Vertretung in internationalen Organisationen wie insbesondere dem OECD/DAC (siehe dazu auch Kapitel 4.). Insgesamt zählt die sukzessive an Bedeutung gewinnende Entwicklungspolitik neben den klassischen Säulen Politik, Wirtschaft und Kultur zu den vier Eckpfeilern der österreichischen Außenpolitik.

Die ADA hat in diesem Kontext das Potenzial, weitere Aufgaben in der Abwicklung zu übernehmen und so ihr Profil als zentrale Agentur des Bundes und der Länder sowie als Kompetenzzentrum für die gesamte österreichische Entwicklungspolitik weiter zu schärfen und auszubauen.

Die ADA strebt eine Erhöhung der ihr zur Verfügung gestellten operativen Mittel an: Dabei setzt sie sich einerseits auf politischer Ebene für die Erreichung des Ziels ein, 0,7 Prozent des österreichischen BNE für nachhaltigen Fortschritt in Entwicklungsländern zu verwenden. Zum Zweiten will die ADA als Kompetenzzentrum und Agentur des Bundes verstärkt EZA-Mittel weiterer österreichischer Ressorts, der Bundesländer und auch anderer österreichischer Stakeholder verwalten und optimal einsetzen. Bereits jetzt führt die ADA im Rahmen Delegierter Kooperationen für die Europäische Kommission (EK) und andere internationale Akteure Projekte durch. Schließlich sollen Beratungsleistungen, die Bereitstellung von Expertise und die Entsendung von ExpertInnen für technische Zusammenarbeit verstärkt in Rechnung gestellt werden.

D. Nationaler rechtlicher und strategischer Rahmen

In Österreich bildet neben verschiedenen nationalen Gesetzen (etwa Arbeitsverfassungsgesetz) und Regelungen (etwa die Erklärung über die Errichtung der ADA, die Vereinbarung zwischen dem BMEIA und der ADA, der Public Corporate Governance-Kodex) vor allem das Entwicklungszusammenarbeitsgesetz den rechtlichen Rahmen für die Arbeit der ADA. Neben Vorgaben zur Unternehmensführung und Finanzierung wird die ADA durch das EZA-G beauftragt,

- Maßnahmen der EZA zu erarbeiten und abzuwickeln,
- nachhaltige wirtschaftliche, soziale und umweltgerechte Entwicklung in unseren Partnerländern zu unterstützen,
- besonders durch die Akquisition internationaler Mittel an Projekten der multilateralen EZA mitzuwirken,
- das BMEIA in allen entwicklungspolitischen Grundsatzfragen, vor allem bei der Erstellung des Dreijahresprogramms³, zu beraten sowie die Entsendung österreichischer ExpertInnen zu unterstützen.⁴
- Die ADA ist zudem berechtigt, im Wettbewerb Leistungen für Dritte zu erbringen, die den Zielen und Aufgaben im Sinne von § 8 Abs. 1 EZA-G entsprechen.

Der strategische Rahmen wird durch das jeweils geltende Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik bestimmt. Dieses Programm definiert die geografischen und thematischen Prioritäten und beschreibt die Modalitäten der Umsetzung.

Die darin enthaltenen Vorgaben werden vom BMEIA in enger Zusammenarbeit mit der ADA weiter konkretisiert: Landesstrategien und Regionalstrategien (in zunehmendem Ausmaß gemeinsame EU-Strategien/Joint Programming) geben der ADA inhaltliche Orientierung bei der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Ländern⁵. Leitlinien/interministerielle Strategische Leitfäden 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 durch das BMEIA in enger Abstimmung mit der ADA. Interministerielle Strategische Leitfäden werden gemeinsam mit anderen Ressorts ausgearbeitet.

³ Das Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik wird für drei Jahre festgelegt (siehe § 23 EZA-G). Eine die regionalen Schwerpunkte festlegende Matrix wird jährlich geprüft und an Veränderungen angepasst. Das Dreijahresprogramm inklusive Matrix ist auf der Website www.entwicklung.at abrufbar.

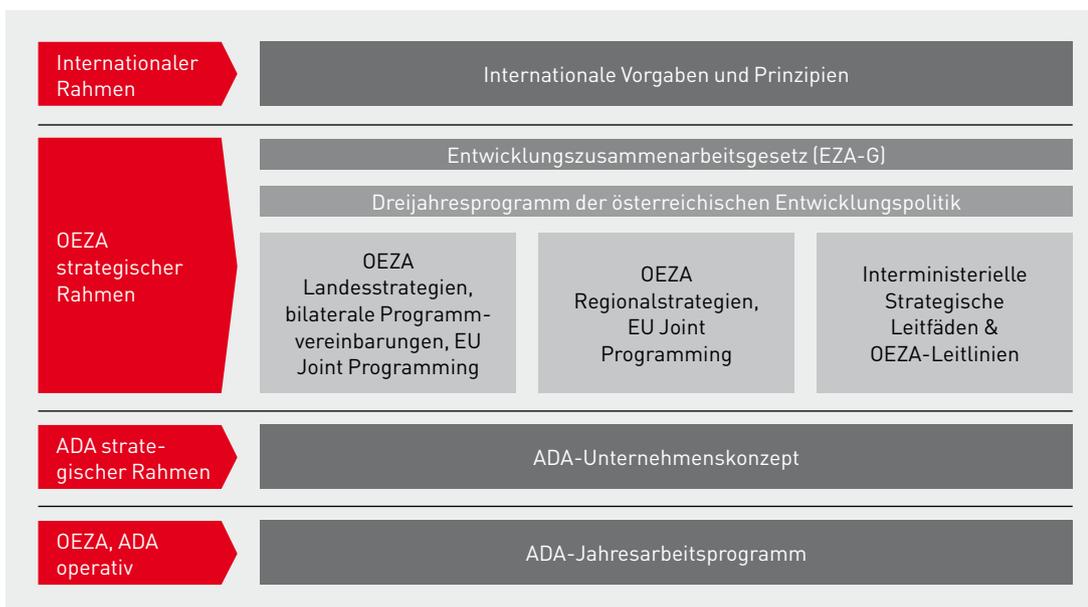
⁴ Vgl. § 8 EZA-G

⁵ Mit Schwerpunktländern wird der Abschluss bilateraler Abkommen angestrebt (bilaterale Programmvereinbarungen).

E. Umsetzung der internationalen und nationalen Rahmenbedingungen

Die ADA erstellt auf Grundlage des Dreijahresprogramms sowie auf Basis der übrigen strategischen Vorgaben und des Unternehmenskonzepts ein jährliches Arbeitsprogramm (AP), das die Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsziele sowie die dafür notwendigen Mittel darstellt. Dieses AP wird vom Aufsichtsrat der ADA geprüft und vom Bundesminister für Europa, Integration und Äußeres genehmigt. Es stellt für die Arbeit der ADA die wichtigste Grundlage dar.

Die Einbettung des Unternehmenskonzepts in den rechtlichen und strategischen Gesamtrahmen lässt sich mit folgender Grafik veranschaulichen:



3. Unternehmensziele

A. Wirksam zusammenarbeiten

- Die ADA orientiert sich bei der Identifikation ihrer Umsetzungsaktivitäten an den Entwicklungsplänen und den inhaltlichen wie verfahrensmäßigen Vorgaben der OEZA-Schwerpunktländer, -regionen und globaler Initiativen.
- Die ADA unterstützt den Auf- und Ausbau von Systemen und Kapazitäten in den Partnerländern zur Umsetzung von Programmen und Projekten und nutzt diese aktiv.
- Eine internationalen Standards entsprechende, messbare Ergebnisorientierung wird in allen Arbeitsbereichen und Projektphasen verankert, konsequent angewandt und überprüft.
- Die Potenziale des Privatsektors werden besser ausgeschöpft, die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit dem Privatsektor sind verstärkt.
- Strategische Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft im Rahmen der Weiterentwicklung der Förderinstrumente „Zivilgesellschaft International“ sind in Kraft.

B. Kompetenzen stärken

- Das Profil der ADA als anerkanntes Kompetenzzentrum und Umsetzungspartner für andere Geber ist geschärft.
- Die ADA wird als Agentur des Bundes durch systematische Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz anerkannt.
- Es gibt eine bedarfsorientierte Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen zur Sicherstellung der thematischen Expertise.
- Die Effizienz der Unternehmensstrukturen und -prozesse unter Qualitäts- und Kostenaspekten ist messbar erhöht.
- Die Rolle der Koordinationsbüros (KOBÜs) als Drehscheibe/koordinierende Stelle vor Ort (HUB) ist verstärkt.

C. Wissen fördern und vermitteln

- Die ADA nimmt aktiv am entwicklungspolitischen Dialog und Wissensaustausch in nationalen und internationalen Foren teil.
- Das Verständnis für EZA und globale Zusammenhänge sowie das Engagement für globale nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Kultur sind erhöht.
- Die Leistungen der OEZA sind breitenwirksam bekannt. Über ihre positive Wirkung für die Menschen in den Partnerländern und in Österreich wird informiert.



4. Kernaufgaben



A. Vorbereitung, Begleitung und Abwicklung von Programmen, Projekten und Maßnahmen der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit

Das BMEIA und der Fonds des European Recovery Program (ERP) stellen der ADA Mittel zur Unterstützung von Entwicklungsvorhaben in Partnerländern der OEZA zur Verfügung. Die ADA setzt diese Mittel in Form von finanzieller Hilfe oder technischer Assistenz (Personaleinsätze) nach internationalen Vorgaben, Zielen und Prinzipien um. Die wichtigsten Vorgaben sind im Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik beschrieben. Diese sind abgestimmt mit den Landes- und Regionalstrategien, mit gemeinsamen EU-Programmen, den OEZA-Leitlinien, mit den nationalen bzw. regionalen Entwicklungsplänen sowie den Beiträgen anderer Geber. Zudem werden der ADA auf Basis eines Ministerratsbeschlusses im Einzelfall auch Mittel aus dem im BMEIA als Verwaltungsfonds angesiedelten Auslandskatastrophenfonds (AKF) zur Abwicklung konkreter Maßnahmen im Zusammenhang mit Katastrophenfällen im Ausland (in der Regel für humanitäre Hilfe bzw. zur Beseitigung von Katastrophenschäden) zur Verfügung gestellt.

Die ADA kann mit ihrer Struktur vor Ort bei der Umsetzung ihrer jährlichen Arbeitsprogramme auf ein vielfältiges Instrumentarium zurückgreifen. Sie setzt für ein konkretes Vorhaben das jeweils am besten geeignete Instrument oder Verfahren ein (siehe dazu auch Kapitel 6.) und achtet darauf, dass alle Mittel transparent, effizient und effektiv verwendet werden (siehe dazu Kapitel 7.C.).

Da die ADA vor Ort mit Büros vertreten ist, werden eine strategische Programmierung sowie ein nachhaltiger, den Länder- und Zielgruppen entsprechender Einsatz der Mittel sichergestellt. Auch Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Wirtschaft werden zu diesem Zweck ausgeweitet. Humanitäre Hilfe wird durch die ADA im Rahmen des AKF durchgeführt. Zugleich unterstützt die ADA Maßnahmen zur Katastrophenprävention, um das Eintreten von humanitären Krisen zu verhindern.

B. Strategische Kooperationen mit anderen Gebern und die Rolle der ADA als Umsetzungspartner für Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit

Neben den Mitteln, die das BMEIA sowie der ERP-Fonds zur Verfügung stellen (siehe Kapitel 4.A.), setzt die ADA auch 1. Mittel anderer österreichischer öffentlicher Einrichtungen (z. B. BMLFUW, OeEB, Bundesländer), 2. nicht österreichischer Geber (z. B. Fürstentum Liechtenstein, Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit/DEZA, Fonds für Internationale Entwicklung/OFID der Organisation erdölexportierender Länder/OPEC) und 3. Gelder der EK im Rahmen Delegierter Kooperationen um. Dabei unterscheidet man:

- Projekte, bei denen die ADA die Durchführungsverantwortung unmittelbar übernimmt (also keine Ausschreibung an einen Auftragnehmer);
- Projekte, bei denen die ADA die Durchführung ausschreibt und im Wesentlichen für professionelles Projektzyklusmanagement sorgt;
- Projekte, die eine Mischform darstellen. Hier stellt die ADA den Team-Leader und eventuell ein Projekt-/Supportteam. Projektkomponenten (Werk- und Lieferverträge) werden ausgeschrieben.

Strategische Kooperationen mit anderen Gebern und die Rolle der ADA als Umsetzungspartner im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten sollen vertieft und ausgebaut werden.

Dabei wird sich die ADA als Umsetzungspartner für nationale und internationale öffentliche oder private Geber weiter profilieren und verstärkt am diesbezüglichen Wettbewerb beteiligen. Der kontinuierliche weitere Ausbau zur Entwicklungsagentur des Bundes, die Verbesserung und Optimierung der Prozesse und Abläufe sowie eine fortwährende Sicherung und Stärkung der Kompetenzen und Qualität der Arbeit leisten dazu einen wichtigen Beitrag. Durch den Ausbau dieses Bereiches trägt die ADA dazu bei, österreichische Ressourcen (finanzielle, menschliche und institutionelle) wirksamer zu bündeln und zu nutzen, die Arbeitsteilung (Division of Labour) zwischen Gebern national und international zu verbessern, Hebelwirkungen und Synergien zwischen EZA-Vorhaben zu erzielen sowie die Effizienz zu steigern und den Aufwand zu verringern (insbesondere auch für die Partnerländer). Dies sind wichtige Beiträge zur Aid Effectiveness sowie zur Erfüllung des Auftrags im Sinne des EZA-G, an Projekten der multilateralen EZA mitzuwirken.

C. Bereitstellung von Fachexpertise zu generellen und themenspezifischen Fragen von Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit

Die ADA und ihre Struktur vor Ort stellen dem BMEIA entwicklungspolitische Expertise und Beratungsleistungen zur Verfügung. Dies betrifft besonders allgemeine und themenspezifische Fragen des entwicklungspolitischen Diskurses, Beratung und Expertise bei der Erstellung der Landes- und Regionalstrategien sowie der im Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik festgelegten Schwerpunktthemenbereiche

- Wasser, Energie und Klimaschutz, Land- und Forstwirtschaft,
- Wirtschaft und Entwicklung,
- Menschliche Sicherheit, Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit sowie der Querschnittsthemen
- Gender-Gleichstellung,
- Bildung und Kapazitätsentwicklung und
- Umwelt und Klimawandel.

Die ADA unterstützt die Überlegungen und Maßnahmen zur entwicklungspolitischen Kohärenz und trägt durch ihre Leistungen zur österreichischen Positionierung im internationalen Kontext bei (etwa im Rahmen der EU, der OECD und der Vereinten Nationen).

Außerdem stellt die ADA anderen Partnern und Dritten entwicklungspolitische Expertise und Beratungsleistungen zur Verfügung⁶, fördert die Entsendung von entwicklungspolitischen ExpertInnen in Entwicklungsorganisationen, internationale Organisationen und Einrichtungen anderer entwicklungspolitischer Stakeholder und leistet technische Assistenz im Rahmen der EZA.

D. Förderung und Umsetzung von Maßnahmen der entwicklungspolitischen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit

Die ADA fördert entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich. Dabei unterstützt und informiert sie EntscheidungsträgerInnen sowie MultiplikatorInnen aus den Bereichen Politik und Verwaltung, Bildung, Wissenschaft, Kultur, Medien, Soziales, Umwelt und Wirtschaft und tauscht sich mit diesen zu entwicklungspolitischen Themen aus. Zudem kommuniziert die ADA in Österreich aktiv die Zielsetzungen und Leistungen der gesamten OEZA. Durch Medienarbeit, Veranstaltungen, Publikationen und Internet werden die breite Öffentlichkeit, spezifische Zielgruppen und EntscheidungsträgerInnen über Programme und Projekte sowie Finanzierungsinstrumente der OEZA, österreichische Entwicklungspolitik im Kontext der

⁶ Die ADA erbringt solche Leistungen im Rahmen der Vorgaben des § 9 Abs. 3 EZA-G.

EU und internationaler Organisationen sowie über globale Zusammenhänge informiert. Auch die Auswertung, Aufbereitung, Analyse und Veröffentlichung statistischer Daten der gesamten österreichischen Entwicklungspolitik fallen darunter. Ferner trägt die ADA dazu bei, die Kommunikation zwischen den im Umfeld der OEZA tätigen öffentlichen Stellen, Organisationen, Interessenvertretungen, CSOs, Firmen und Personen zu verdichten und auszubauen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, zu einer lebendigen Kommunikation über Entwicklungspolitik beizutragen, Aufmerksamkeit und Interesse für entwicklungspolitische Themen und Fragen zu wecken und globale Zusammenhänge und deren Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche und den Einzelmenschen zu verdeutlichen.

Die ADA will die österreichische Bevölkerung noch stärker in einen entwicklungspolitischen Dialog einbinden und die Identifikation mit den Anliegen der EZA stärken.

E. Teilnahme am Politikdialog und Vertretung der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit in den Partnerländern sowie in internationalen und regionalen Organisationen

Die ADA und ihre Struktur vor Ort nehmen in Abstimmung mit dem BMEIA am Politikdialog (Policy Dialogue) mit den Partnerregierungen, anderen Gebern und der Zivilgesellschaft vor Ort teil. Die Ergebnisse dieses Dialogs führen zur Identifizierung möglicher Unterstützungsmaßnahmen, zur Auswahl der am besten geeigneten Partner und zur inhaltlichen Weiterentwicklung von sektorspezifischen Programmen. Sie tragen aber auch dazu bei, Werte wie Menschenrechte oder gute Regierungsführung, die nicht durch Programme und Projekte allein umgesetzt werden können, zu thematisieren. Außerdem kann so die Wirkung des Hilfsbeitrages zu den nationalen Entwicklungsprogrammen bewertet werden.

Die ADA nimmt auch am politischen Dialog und an Diskussionen in regionalen und internationalen Organisationen wie der EU und dem OECD/DAC teil. Ziele sind die in enger Abstimmung mit dem BMEIA erfolgende Vertretung der österreichischen Entwicklungspolitik zu verschiedensten Themen wie Kapazitätsentwicklung, Gender, Konfliktprävention und Friedensförderung, gute Regierungsführung und ländliche Entwicklung sowie sektorspezifische Inputs.

Zudem kann die ADA Expertise und Erfahrungen in den internationalen Dialog einbringen. Sie wirkt so an der Gestaltung und Weiterentwicklung internationaler Entwicklungsbemühungen mit.

5. Finanzierung & Mittelplanung



Die ADA deckt ihre gesamten Kosten für die Durchführung von operationellen Maßnahmen sowie für den administrativen Aufwand im Zuge der Umsetzung des ADA-Arbeitsprogramms primär aus Mitteln des Bundes. Die Zuwendungen für die Deckung der administrativen Kosten werden insbesondere in Form einer jährlichen Basisabgeltung bereitgestellt, wobei der Bund unter bestimmten Bedingungen auch zusätzliche Mittel vergeben kann. Die Zurverfügungstellung von operativen und administrativen Mitteln durch den Bund erfolgt gem. §10 Z 1 und 2 EZA-G nach Maßgabe der im jährlichen Bundesfinanzgesetz für diesen Zweck vorgesehenen Mittel.

In den vergangenen Jahren wurde auch verstärkt von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, strategische Kooperationen mit anderen nationalen und internationalen EZA-Akteuren einzugehen und sowohl internationale Mittel als auch Mittel anderer österreichischer öffentlicher Einrichtungen zu akquirieren. Der ADA ist es überdies gesetzlich gestattet, ihre Arbeit mit sonstigen öffentlichen und privaten Zuwendungen und Einnahmen zu finanzieren.

A. Operatives Budget

Der ADA werden auf Basis des EZA-G primär vom BMEIA Budgetmittel für die operativen Aufgaben zur Verfügung gestellt. Zusätzlich erhielt die ADA in den letzten Jahren vermehrt auch von anderen Ressorts Mittel zur Umsetzung operativer Aufgaben. Ferner wird die ADA seit 2005 im Einzelfall per Ministerratsbeschluss beauftragt, Mittel des im BMEIA angesiedelten und für humanitäre Hilfsmaßnahmen eingerichteten AKF abzuwickeln. Gemeinsam bilden all diese Mittel das vom Bund bzw. den Ländern zur Verfügung gestellte operative Budget. Dieses „operative Budget Bund“ dient der Finanzierung der entwicklungspolitischen Kernaufgaben (siehe Kapitel 4.A. sowie 4.C. bis 4.E.). Seine Verwendung ist in den jeweiligen Jahresarbeitsprogrammen der ADA im Detail beschrieben.

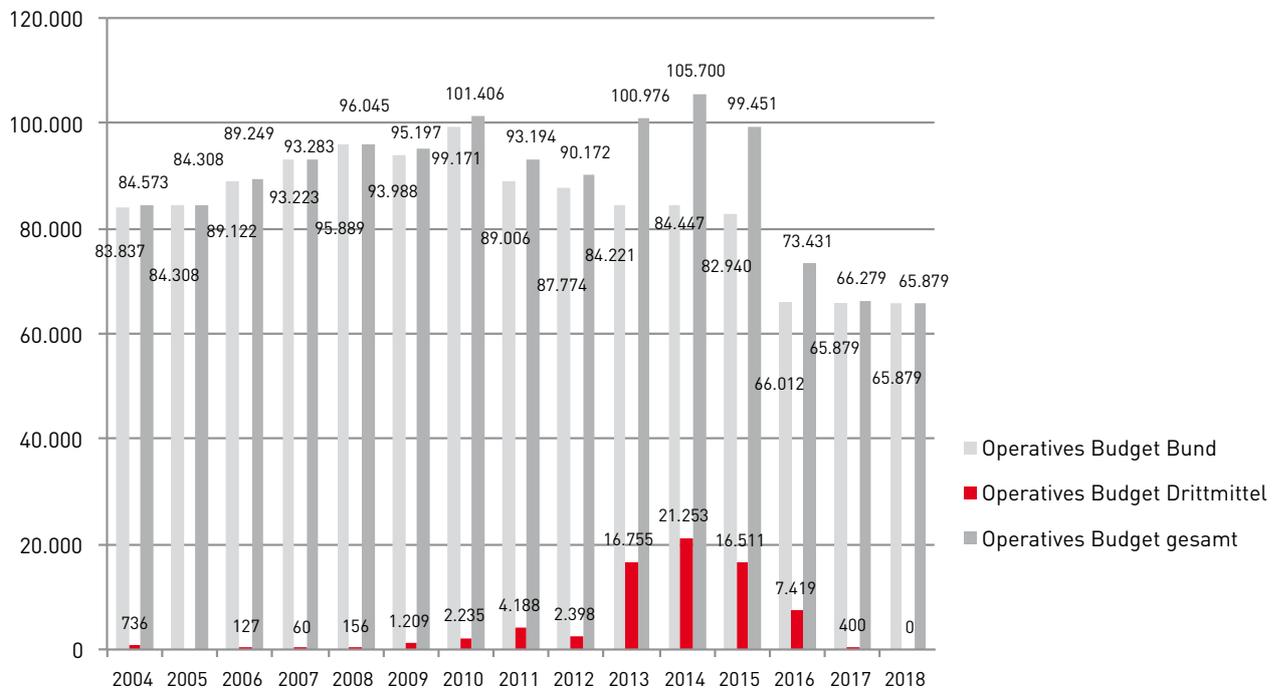
Während bei der Gründung der ADA noch eine sukzessive Aufstockung der von ihr zu verwaltenden Bundesmittel auf ca. 200 Millionen Euro und darüber hinaus geplant war, ist aufgrund der angespannten Budgetsituation das vom Bund bzw. den Ländern bereitgestellte operative Budget der ADA seit 2009 kontinuierlich gesunken. Das vom BMEIA zur Verfügung gestellte operative Budget für das Jahr 2015 sieht eine Fortschreibung der Mittel aus dem Jahr 2014 in der Höhe von 68,23 Millionen Euro vor. Die Budgets der Folgejahre ergeben sich aus den künftigen Budgetverhandlungen der Regierung.

Aufgrund ihrer positiven Bewertung durch die Europäische Kommission (Six Pillar Assessment) im Jahr 2008 ist die ADA seit 2009 in der Lage, auch Fördermittel der EK zu akquirieren.

Sie hat bereits in einigen Schwerpunktländern entsprechende Aktivitäten gesetzt und vor allem von der Option der Delegierten Kooperation bzw. des Indirect Management Gebrauch gemacht. Dabei überträgt die EK Budgetmittel und die Umsetzungsverantwortung von Programmen an Partner.

Insgesamt ergibt sich – inklusive Vorschau bis 2018 – folgendes Bild:

Operatives Budget (in tausend Euro):⁷



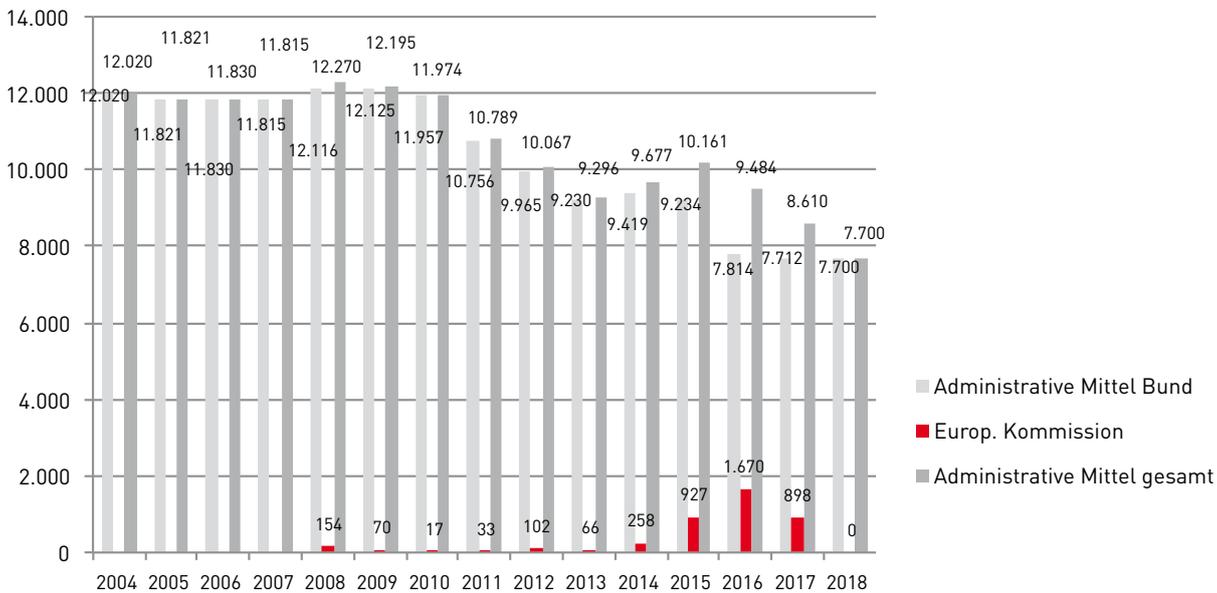
B. Administratives Budget

Das administrative Budget der ADA wird primär durch die sogenannte Basisabteilung zur Verfügung gestellt. Auf Basis der im Bundesfinanzgesetz 2003–2004 vorgesehenen Leistungen für EZA wurde das administrative Budget für das Gründungsjahr mit 11,7 Millionen Euro berechnet und bis 2010 unverändert fortgeschrieben. Seit 2011 sank das administrative Budget kontinuierlich auf ca. 8,795 Millionen Euro im Jahr 2014. Das vom BMEIA zur Verfügung gestellte administrative Budget für das Jahr 2015 sieht die Fortschreibung der Mittel aus dem Jahre 2014 vor. Neben der Basisabteilung bekam die ADA in den letzten Jahren aber auch weitere administrative Mittel für die Umsetzung von Projekten der Europäischen Kommission sowie weitere Bundesmittel bereitgestellt.

⁷ „Operatives Budget Bund“ inkludiert all jene Mittel, die der ADA von den verschiedensten Bundesressorts sowie auch den Bundesländern zur Umsetzung zur Verfügung gestellt werden.

Insgesamt ergibt sich inklusive der Vorschau bis 2018 folgendes Bild:

Administratives Budget (in tausend Euro):



Aufgrund des Absinkens der jährlich im Bundesfinanzgesetz festgelegten Mittel wurde zudem im ersten Halbjahr 2009 ein Sparprogramm entwickelt. So wurde beispielsweise seit 2010 das Vertretungsnetz ebenso einer Konsolidierung unterzogen wie die Anzahl der Schwerpunktländer. Ziel war und ist es, eine Fokussierung auf weniger Länder und Sektoren zu erreichen, wie sie unter anderem von der OECD/DAC-Peer Review mehrfach empfohlen wurde. Zudem sollen Einsparungen erzielt werden, die die Qualität der Leistungserbringung durch die ADA allerdings nicht beeinträchtigen dürfen. Generell erscheint aber ein weiteres Absinken der im Bundesfinanzgesetz jährlich zur Verfügung gestellten administrativen Mittel für die Aufrechterhaltung und auch Optimierung der Qualität und Quantität der von der ADA erbrachten Leistungen problematisch.

C. Mittelplanung

Die ADA erstellt ein jährliches Arbeitsprogramm, das das jeweilige Dreijahresprogramm für ihren Bereich und insbesondere ihre Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsziele berücksichtigt. Dieses Arbeitsprogramm samt Jahresbudget einschließlich Investitionsprogramm, Finanzplan und Personalplan für das Folgejahr sowie Vorschaurechnungen wird vom Aufsichtsrat geprüft und dann vom Bundesminister für Europa, Integration und Äußeres genehmigt.

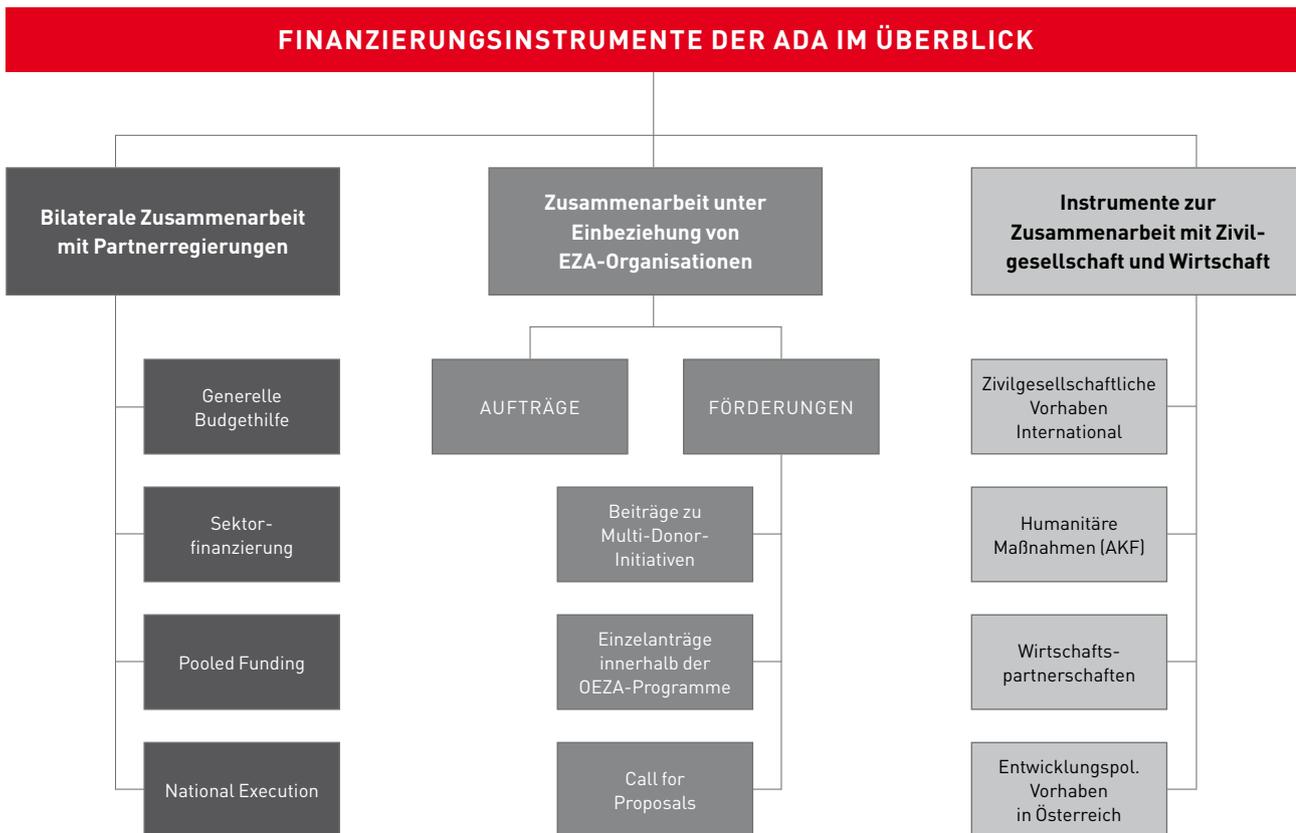
A photograph of three men in business attire looking towards the right. The man on the left is wearing a white shirt and a light-colored tie. The man in the middle has dreadlocks and is wearing a blue shirt. The man on the right is wearing a blue shirt. A red square is in the top left corner. The text '6. Instrumente' is overlaid on the image.

6. Instrumente

Durch die Anwendung von Instrumenten, die den jeweiligen lokalen Herausforderungen optimal entsprechen, stimmt die von der ADA geleistete Entwicklungszusammenarbeit mit den internationalen Anforderungen sowie den Zielsetzungen und Arbeitsprinzipien der OEZA überein. Gleichzeitig wird über die Koordinationsbüros der OEZA ein optimaler, komplementärer Mix aus österreichischen und europäischen Förderinstrumente angestrebt.

A. Instrumente der ADA im Überblick

Die ADA nutzt für die Abwicklung von Projekten und Programmen folgende Instrumente:



Bei der Auswahl des jeweiligen Instruments werden gemäß den Prinzipien der Global Partnership for Effective Development Co-operation und dem Verhaltenskodex der EU zur verbesserten Arbeitsteiligkeit folgende Faktoren berücksichtigt:

- die spezifischen politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Partnerlandes,
- relevante Planungsdokumente der Regierung bzw. entsprechende Vereinbarungen der Regierung mit den Gebern und/oder der Geber untereinander,
- Erfahrungen der OEZA und Erfahrungen anderer Geber mit Vorhaben im jeweiligen Land und Sektor,
- 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.

B. Bilaterale Zusammenarbeit mit Partnerregierungen

Die Instrumente der bilateralen Zusammenarbeit mit Partnerregierungen verfolgen den Zweck, staatliche Institutionen sowie die Eigenverantwortung der Partnerregierungen zu stärken, Transaktionskosten zu senken und eine koordinierte Unterstützung der Geber zu ermöglichen.

Im Rahmen der Globalen Partnerschaft für wirksame Entwicklungszusammenarbeit haben sich die Geber dazu verpflichtet, den Anteil ihrer Mittel, der über die Ländersysteme bzw. programmorientierte Ansätze abgewickelt wird, deutlich zu erhöhen.

Die ADA hat bisher Instrumente für die direkte Unterstützung der Partnerländer eingesetzt und wird dies auch weiterhin tun. Im Rahmen der 2010 ausgearbeiteten ADA-Strategie zu Budgethilfen kommen sowohl Generelle Budgethilfe – in einem reduzierten Umfang – als auch Sektorfinanzierungen zum Einsatz. Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich positive Effekte hinsichtlich der Stärkung der institutionellen Kapazitäten und der Eigenverantwortung der Partnerländer sowie der besseren Koordinierung und Abstimmung zwischen den Gebern.

Von der ADA eingesetzte Instrumente der bilateralen Zusammenarbeit mit Partnerregierungen

a) Budgethilfe, Sektorfinanzierungen (Programmorientierte Ansätze):

Finanzmittel werden direkt an die Partnerregierung transferiert; die Umsetzung beruht auf den Systemen des Empfängerlandes. Es gibt zwei Arten von Hilfen:

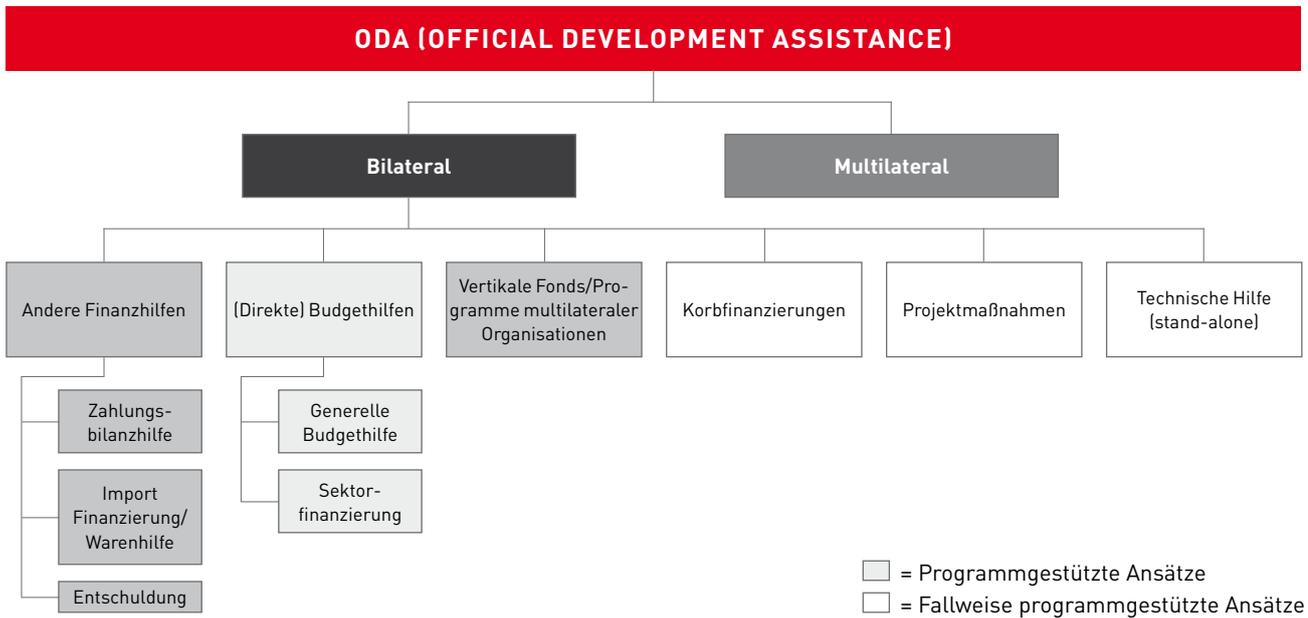
- Generelle Budgethilfe: Unterstützt wird das Gesamtbudget des öffentlichen Haushalts; die Mittel sind für keinen spezifischen Sektor zweckgewidmet. In der Regel erfolgt dadurch die Unterstützung einer nationalen Entwicklungsstrategie.
- Sektorfinanzierungen: Durch die übertragenen Finanzmittel werden ausgewählte Sektoren, meist durch direkte Unterstützung des Budgets eines Fachministeriums, gefördert.

b) Pooled Funds/Joint Financing Arrangements:

- Mehrere Geber finanzieren gemeinsam nationale, regionale, lokale Projekte und Programme.
- Die Finanzmittel werden in einem Pool zusammengelegt; dieselben administrativen Regeln gelten für alle Geber.
- Das Pool-Management erfolgt vom Empfänger(-land) oder einem (meist multilateralen) Geber.

c) National Execution:

- Die Umsetzung der Projekte erfolgt durch nationale Einrichtungen bzw. die Verwaltungsapparate der Partnerregierungen (Basis: bilaterale Vereinbarungen).
- Dabei werden die Institutionen und Verfahren der Partnerländer genutzt bzw. übernommen.



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 hält sich die ADA im Wesentlichen an die von der internationalen Gemeinschaft entwickelten Standards (z. B. Joint Financing Agreement der Nordic+-Staaten).

Projektfinanzierungen im Rahmen bilateraler Vereinbarungen, in denen nationale oder subnationale Einrichtungen bzw. administrative Einheiten der Partnerregierungen als durchführende Institutionen zum Zug kommen, werden vorwiegend in Form von National Execution abgewickelt. Das heißt, die Verfahren des Partnerlandes beispielsweise im Beschaffungswesen oder in der Finanzadministration und Berichtslegung werden übernommen. Auch dieses Instrument wird für die Projekte und Programme der ADA weiter wesentlich bleiben.

Die Nutzung dieser Instrumente durch die ADA ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen.

Im Sinne der in Accra und Busan eingegangenen Verpflichtungen, die Zahl der Instrumente der bilateralen Zusammenarbeit mit Partnerregierungen zu erhöhen, strebt die ADA hier auch in den kommenden Jahren eine Ausweitung an.

C. Bilaterale Zusammenarbeit unter Einbeziehung von EZA-Organisationen

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

Von der ADA eingesetzte Instrumente der bilateralen Zusammenarbeit unter Einbeziehung von EZA-Organisationen

a) Aufträge:

- Mittels öffentlicher Ausschreibung unter Anwendung des österreichischen Bundesvergabegesetzes werden Projektträger ermittelt.
- Die Finanzierung erfolgt zu 100 Prozent durch die ADA.
- Die Initiative und Beschreibung des Leistungsgegenstands erfolgen durch die ADA.
- Es besteht eine Leistungserbringungspflicht durch den Auftragnehmer.

b) Förderungen:

Die ADA nennt die wesentlichen Ziele, der exakte Inhalt wird vom Fördernehmer definiert und beschrieben. Es gibt keine Leistungserbringungspflicht. Man unterscheidet:

- Beiträge zu Multi-Donor-Initiativen: gemeinsame Förderung von Projekten und Programmen mit anderen Gebern, z. B. Beiträge an Fonds mit anderen Gebern. Meist gibt es dabei einen Lead Donor. Zweck: höhere Wirksamkeit. Zur Qualitätssicherung wurde eine ADA-interne Qualitätscheckliste erstellt.
- Einzelanträge innerhalb von OEZA-Programmen: Die Eigeninitiative geht vom Fördernehmer aus. Bewerbungen können sich nur Organisationen, die dem EZA-G entsprechen und deren Antrag den Zielen und Prinzipien der OEZA entspricht. Es muss eine Eigenleistung erbracht werden.
- Calls for Proposals: Die ADA gibt spezifische Zielsetzungen und erwartete Resultate vor und lädt zur Einreichung von Förderansuchen ein. Dadurch wird die gezielte inhaltliche Steuerung der Umsetzung des Dreijahresprogramms ermöglicht. Gleichzeitig schafft dieses Verfahren einen Anreiz für den Einsatz von Ressourcen nicht staatlicher Akteure in Partnerländern der OEZA.

Insgesamt ist die bilaterale Zusammenarbeit unter Einbeziehung von EZA-Organisationen das in der ADA am häufigsten verwendete Instrument. Es wird auch in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen.

D. Instrumente zur Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Wirtschaft

Diese Instrumente regeln die Kofinanzierung von Vorhaben österreichischer zivilgesellschaftlicher Organisationen sowie den Bereich humanitäre Hilfe. Für jedes Instrument bietet die ADA maßgeschneiderte Förderlinien an, die sich an den Kapazitäten und Aktivitäten der Partner orientieren. Auch Partnerschaften mit der Wirtschaft zählen dazu. Österreichische Unternehmen tragen wesentlich zur wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung der OEZA-Partnerländer bei. Im Rahmen ihrer Tätigkeiten vor Ort bringen sie technische Expertise, Managementkapazitäten und privates Kapital ein. Durch privatwirtschaftliches Engagement in Entwicklungsländern eröffnen sich im Sinn einer Win-win-Situation neue Märkte und Chancen für die österreichische Wirtschaft und die Partnerländer.

Von der ADA eingesetzte Instrumente zur Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Wirtschaft

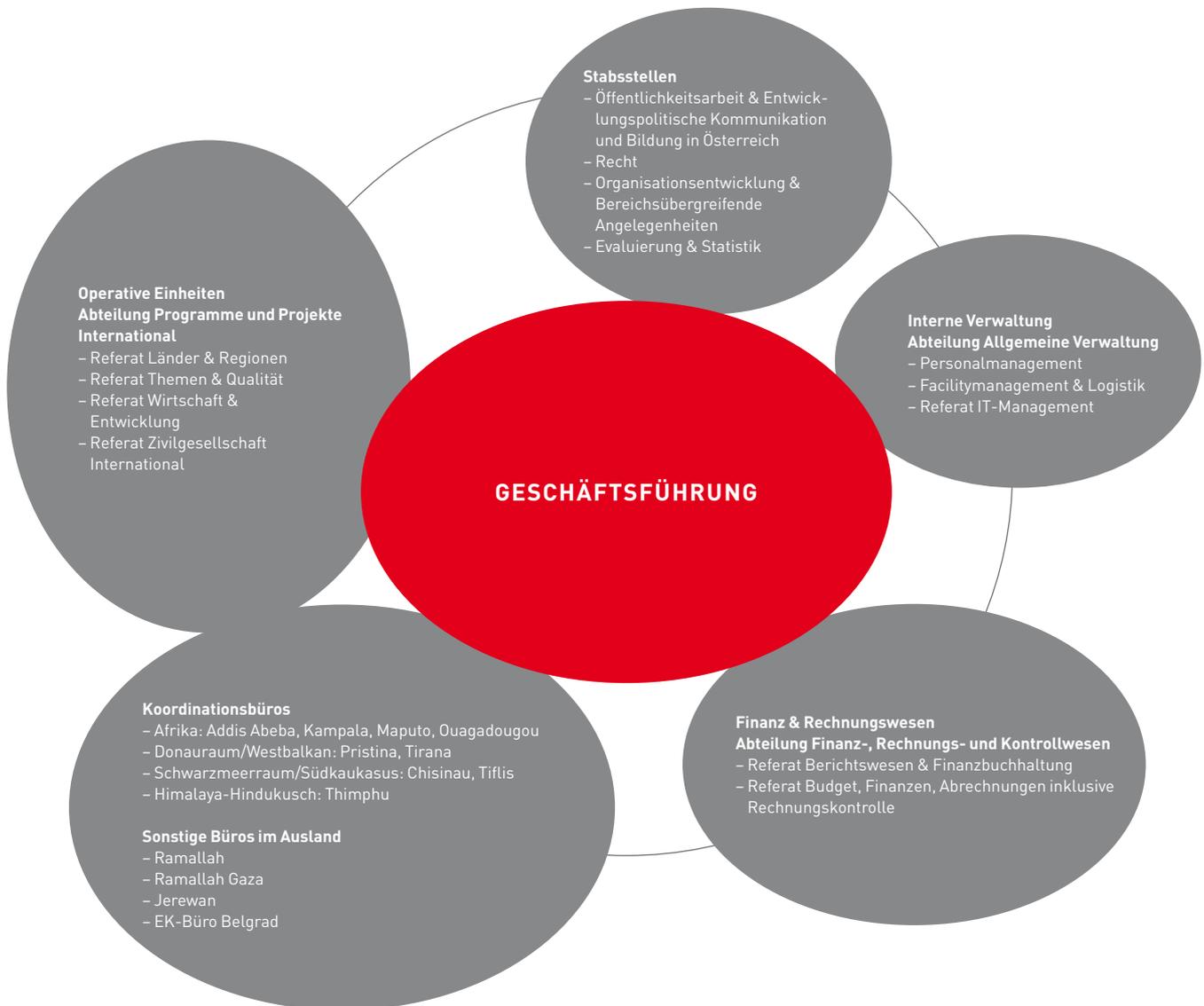
- a) Zivilgesellschaftliche Vorhaben International:** Gefördert werden Projekte und Programme von Organisationen, die ihren Sitz in Österreich haben, in der Zivilgesellschaft verankert sind und mit lokalen Partnerorganisationen kooperieren. Die Vorhaben basieren auf Eigeninitiative der CSOs und orientieren sich an den konkreten Bedürfnissen der Zielgruppen in den Entwicklungsländern. Ein Eigenmittelanteil der Partnerorganisation ist erforderlich. Gefördert werden Rahmenprogramme, EU-Ergänzungsfinanzierungen, Einzelprojekte in Entwicklungsländern des Südens und Ostens, Vorhaben zur Stärkung der Wirksamkeit zivilgesellschaftlicher Initiativen sowie die Entsendungen von Fachkräften in Entwicklungsländer.
- b) Humanitäre Maßnahmen:** Die Abwicklung humanitärer Maßnahmen erfolgt über qualifizierte Akteure wie multilaterale Implementierungspartner (z. B. Organisationen der VN und des Roten Kreuzes) oder österreichische CSOs, die bei der ADA akkreditiert sind. Im Fall einer humanitären Katastrophe erfolgen Förderungen auf Basis von Hilfsersuchen (Appeals) von multilateralen Implementierungspartnern oder durch Calls for Proposals. Die OEZA leistet über Beauftragung und auf Basis der Finanzierung aus dem AKF humanitäre Hilfe, die insbesondere humanitäre Maßnahmen und Wiederaufbau umfasst.
- c) Wirtschaftspartnerschaften (WIPA):** In Kooperation mit der OeEB unterstützt die ADA innovative Geschäftsideen mit entwicklungspolitischem Mehrwert. Gefördert werden Projekte von Unternehmen, die dem Gemeinwohl im Partnerland und unternehmerischem Nutzen gleichermaßen verpflichtet sind. Unterstützt werden Unternehmen mit Hauptsitz im Europäischen Wirtschaftsraum (also in der EU, Norwegen, Liechtenstein und Island) oder in der Schweiz. Laufzeit: 3 Jahre, Maximalsumme im Normalfall 200.000 Euro und unter bestimmten beihilferechtlichen Voraussetzungen bis zu 500.000 Euro.
- d) Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich (EPOL):** Projekte von österreichischen zivilgesellschaftlichen Organisationen, die der entwicklungspolitischen Bildungs-, Wissenschafts-, Kultur- und Anwaltschafts-/Kampagnenarbeit in Österreich dienen, können aus Mitteln der OEZA gefördert werden. Ein Eigenmittelanteil der Partnerorganisation ist dafür erforderlich. Gefördert werden Einzelprojekte, Programme und EU-Ergänzungsfinanzierungen.

Die ADA strebt eine Ausweitung dieser Förderungen nach Maßgabe der budgetären Möglichkeiten an.

7. Organisation



A. Organigramm



Stand: Dezember 2014

B. Die einzelnen Organisationseinheiten

Die Stabsstellen Organisationsentwicklung & Bereichsübergreifende Angelegenheiten (O&BA), Evaluierung & Statistik (E&S), Recht (RE) sowie Öffentlichkeitsarbeit & Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich (ÖA&EPOL) sind als unabhängige Stabsstellen direkt der Geschäftsführung zugeordnet. Sie sind zuständig für:

- Organisationsentwicklung sowie die Unterstützung der Geschäftsführung bei der Koordination des Unternehmens;
- die Steuerung strategischer Evaluierungen und die Durchführung von Projekt- und Programmevaluierungen, die Führung der Statistik der gesamtösterreichischen Entwicklungshilfeleistungen (ODA-Statistik, die vom BMEIA an den OECD/DAC gemeldet wird) inklusive Aufbereitung und Analyse statistischer Daten für politische Entscheidungen;
- Rechtsberatung;
- Öffentlichkeitsarbeit über die gesamten Leistungen der OEZA, die Erstellung von Publikationen und den Webauftritt, die Durchführung und Förderung des nationalen und internationalen entwicklungspolitischen Dialogs sowie für den Aufbau und die Förderung von Netzwerken mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, Gebern und der EK.

Als dezentrale Organisationseinheiten unterstehen die Koordinationsbüros disziplinarisch direkt der Geschäftsführung, fachlich aber den Programm-ManagerInnen der Abteilung Programme und Projekte International (PP). Gemäß einer Vereinbarung zwischen BMEIA und ADA treten die KOBÜs 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. Neben der Teilnahme am entwicklungspolitischen Dialog in den Partnerländern kommt ihnen eine Schlüsselrolle bei der Unterstützung des BMEIA bei der Erstellung von Landes- und Regionalstrategien zu. Sie setzen diese in Kooperation mit den Partnern um, berichten über den strategischen Verfolg und bewerten laufend ihre Wirkung. Zudem stellen die KOBÜs sicher, dass die von der OEZA sowie durch Drittmittel finanzierten Projekte und Programme nach den ADA-Programmprinzipien effizient und nachhaltig umgesetzt werden, das Monitoring ordnungsgemäß durchgeführt wird und relevante neue entwicklungspolitische Erfahrungen und Trends aus den Partnerländern in die Zentrale zur Meinungsbildung zurückfließen. Darüber hinaus erfüllen die KOBÜs zahlreiche weitere Aufgaben. Dazu zählen die Koordinierung von für die österreichische Entwicklungspolitik relevanten Aktivitäten (sogenannte „HUB“-Funktion etwa für die WKÖ und im Kontext des Whole of Government Approach für diverse Ministerien und Landesregierungen) und Beratungsleistungen für andere österreichische Ressorts, die über die oben beschriebenen Kernaufgaben hinausgehen, um Kohärenz und entwicklungspolitische Qualitätssicherung zu forcieren. Zusätzlich leisten die KOBÜs auch Öffentlichkeitsarbeit und konsularische Tätigkeiten – insbesondere jene Büros, die in Entwicklungsländern stationiert sind, in denen keine österreichische Botschaft eingerichtet ist.

Die Abteilung Programme und Projekte International besteht aus vier Referaten. Im Referat Länder und Regionen (L&R) sind jene Stellen angesiedelt, die gemeinsam mit den KOBÜs für die Umsetzung der Landes- und Regionalstrategien in den Schwerpunktregionen und -ländern zuständig sind. Das Referat ist seit Juni 2009 auch für jene Mittel aus dem AKF zuständig, mit deren Abwicklung die ADA vom BMEIA beauftragt wird. Das Referat Themen & Qualität (T&Q) ist für die inhaltliche Qualitätssicherung bei der Planung und Umsetzung der Programme der OEZA sowie für die Bereitstellung der erforderlichen Fachkompetenzen für die im Dreijahresprogramm definierten OEZA-Schwerpunktthemen zuständig. Das Referat Wirtschaft & Entwicklung (W&E) leistet einen effektiven Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

für privatwirtschaftliches Engagement sowie zur Stärkung des Privatsektors in den Partnerländern der OEZA. Das Programm Wirtschaftspartnerschaften ist ebenfalls im Referat W&E angesiedelt. Im Referat Zivilgesellschaft International (ZGI) werden mehrjährige Projekte und Programme von CSOs gemeinsam mit lokalen Partnerorganisationen umgesetzt. Ziel ist, die Lebensbedingungen der Menschen in den Partnerländern zu verbessern und die Zivilgesellschaft vor Ort zu stärken. In allen Referaten der Abteilung PP gibt es Medienverantwortliche, die für eine akkurate Darstellung aller ADA-Aktivitäten Sorge tragen.

Die Abteilung Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesen (FRK) umfasst die Bereiche Budgetierung, Finanzbuchhaltung, Finanzcontrolling und Rechnungskontrolle. Das Referat Budget, Finanz, Abrechnung (BFA) ist für die Prüfung der Abrechnungen sämtlicher von der ADA und durch Drittmittel finanzierter Programme und Projekte (inklusive Kofinanzierungsprojekte) sowie für die Ausgaben der KOBÜs und der zentralen Verwaltungseinheiten zuständig. Hier werden darüber hinaus vor ihrem Abschluss alle Finanzierungsverträge auf ihre Richtigkeit und finanzielle Bedeckung überprüft. Das Referat Berichtswesen & Finanzbuchhaltung (B&F) ist für die gesamte Finanzbuchhaltung in der ADA zuständig.

Die Abteilung Allgemeine Verwaltung ist zuständig für das Personalwesen (inklusive Personalentwicklung, Fortbildung – siehe dazu Kapitel 8.) sowie für Beschaffung, Logistik, Gebäudeverwaltung und den Bereich IT. Das Referat IT-Management (IT) beschäftigt sich mit sämtlichen Agenden der Informationstechnik. Die Bereiche Personalmanagement (PM) sowie Facilitymanagement & Logistik (FM&L) sind direkt der Abteilungsleitung zugeordnet.

C. Qualitätssicherung – Monitoring, Kontrolle und Evaluierung sowie internes Kontrollsystem

Zur Sicherstellung der Qualität der von der ADA finanzierten Vorhaben verfügt die Agentur über ein umfassendes Projektzyklusmanagement sowie ein umfangreiches Kontrollsystem: Bereits im Planungsstadium werden Projektdokumente und Vorhaben dahingehend geprüft, ob sie den ADA-Qualitätskriterien sowie den rechtlichen Bestimmungen entsprechen. Die sachgemäße und vertragsentsprechende Umsetzung von Vorhaben wird in periodischen Abständen von der ADA kontrolliert und die so gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse werden in die Planung neuer Vorhaben eingebracht. Dabei tragen Organisationen, die von der ADA Finanzierungen für Vorhaben erhalten, die Verantwortung für das Monitoring der Umsetzung. Die ADA – insbesondere die Koordinationsbüros sowie die Abteilung Programme und Projekte International – stellt sicher, dass das Monitoring ordnungsgemäß durchgeführt wird (Maßnahmenkontrolle) und die vertraglich vereinbarten Leistungen tatsächlich erbracht wurden.

Im Rahmen der von der Abteilung Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesen durchgeführten Finanzkontrolle wird überprüft, ob die Abrechnungen dem vereinbarten Budget entsprechen, alle abgerechneten Positionen tatsächlich belegt sind und die entsprechenden Leistungen erbracht wurden. Von der Finanzkontrolle zu unterscheiden ist die Funktion der unabhängigen Evaluierung, die sich nach Abschluss von Vorhaben ausschließlich mit der Qualität der von der ADA finanzierten Programme und Projekte befasst.

Durch Monitoring, Kontrolle und Evaluierung wird sichergestellt, dass Wirkung und tatsächlicher Nutzen der Vorhaben für die betreffende Zielgruppe möglichst genau ermittelt und analysiert werden können bzw. gegengesteuert werden kann, wo dies erforderlich ist. Dadurch können Erkenntnisse für zukünftige Programme und Projekte gewonnen werden. Systematisches Lernen aus Erfahrung sowohl auf Ebene der Qualitätssicherung und Programmierung als auch auf Ebene der Umsetzung wird ermöglicht.

Zur Einhaltung der Vorschriften, Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Rechnungslegung sowie zum Schutz von Vermögen und Information verfügt die ADA zudem über ein umfassendes und laufend aktualisiertes internes Kontrollsystem (IKS). Unter das IKS fallen etwa das ADA-Zeiterfassungssystem, Regelungen über Nebenbeschäftigungen, Maßnahmen zur IT-Sicherheit, die Verankerung des Vier-Augen-Prinzips, die Dokumentation der Kernprozesse für alle Abteilungen, die Definition und Etablierung eines Projektzyklusmanagements, die Erstellung und laufende Aktualisierung eines Organisationshandbuchs und die Durchführung von Risikomanagement-Meetings. Diese werden zweimal jährlich durchgeführt, um Gegenmaßnahmen zu identifizierten Risiken zu treffen.

Über die an eine externe Stelle ausgelagerte interne Revision werden zudem unabhängige Prüfungen operativer und administrativer Prozesse sowie der ADA-internen Überwachungsprozesse durchgeführt. Dadurch soll die Qualität der Arbeit der ADA laufend verbessert werden. Die Ordnungsmäßigkeit der ADA-Finanzgebarung wiederum wird jährlich im Rahmen des Jahresabschlusses durch eine vom Aufsichtsrat empfohlene und von der Generalversammlung bestellte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kontrolliert. Der Jahresabschluss wird jährlich im ADA-Geschäftsbericht veröffentlicht.

D. Organisationsentwicklungsziele für die kommenden Jahre

Für die kommenden Jahre setzt sich die ADA als Organisation folgende Entwicklungsziele:

Die ADA bekennt sich zu Leistung, Engagement und Eigenverantwortung.

Daher soll organisationsweit ein Management-by-Objectives-System (MbO – Führen durch Zielvereinbarungen) eingeführt werden, inklusive Leistungsbewertungen von MitarbeiterInnen in einer sozial akzeptablen Form. Das heißt, Ziele müssen realistisch sein und so vereinbart werden, dass sie für die MitarbeiterInnen bei entsprechendem Bemühen erreichbar sind und zu dem angestrebten Ergebnis führen. Durch ein derartiges zielbasiertes Managementsystem sollen Leadership und Leistungsorientierung gestärkt und die bestehende Fehler- und Konfliktkultur an die Anforderungen einer modernen entwicklungspolitischen Organisation angepasst werden. Dabei werden unter anderem neue Feedback-Mechanismen etabliert und etwa MitarbeiterInnen-Gespräche als Grundlage für Ergebnisorientierung und die Erreichung von Zielen genutzt werden. Der MbO-Ansatz und die Leistungsbewertungen sollen auf allen Ebenen etabliert werden – inklusive in der Weiterbildung, um auf die rasanten Entwicklungen und das sich ändernde komplexe Umfeld adäquat reagieren zu können.

Der weitere Ausbau der ADA als Kompetenzzentrum der österreichischen Entwicklungspolitik wird ebenso weiter verfolgt wie die Schärfung ihres Profils als zentrale Entwicklungsagentur des Bundes.

Dabei will die ADA ihre Corporate Identity vertiefen, ihre Kompetenzen – auch für die Verwaltung von Drittmitteln – weiterentwickeln und die Ausgestaltung zu einer effizienten und effektiven sowie dienstleistungsorientierten Organisation mit klaren und modernen Strukturen vorantreiben. Die ADA wird unter anderem den Organisationsaufbau und die Ablauforganisation den aktuellen Ressourcen und zukünftigen Anforderungen entsprechend analysieren und gegebenenfalls neu aufsetzen. Alle ADA-Strukturen – von der internen Kompetenzverteilung bis zu den Aufgabenkatalogen – werden im Sinne von „Kundenorientierung“

durchleuchtet. Auch soll überprüft werden, inwieweit eine interne Rotation von MitarbeiterInnen und eine Rotation zwischen BMEIA und ADA sichergestellt werden kann. Im Hinblick auf einen möglichst wirksamen und effizienten Ressourceneinsatz erfolgen eine weitere Standardisierung sowie Vereinfachung und Verschlankeung von Arbeitsabläufen und Prozessen, Formaten und Instrumenten.

Nachdem die ersten vier Jahre nach der Gründung der ADA zu einer Zentralisierung interner Abläufe und Strukturen geführt hatten, erfolgte von 2008 bis 2010 eine Dezentralisierung von Zuständigkeiten an die Koordinationsbüros. Diese verfügen in den Schwerpunktländern der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit als dezentrale Organisationseinheiten über zahlreiche Kompetenzen. Dieser Prozess der Dezentralisierung wurde durch die budgetär bedingte Schließung einiger KOBÜs unterbrochen. Ziel bleibt aber weiter, die Rolle und Kompetenzen der KOBÜs genau zu definieren und diesen im Bereich der Administration innerhalb festgelegter Gesamtgrenzen Budgethoheit einzuräumen. Dies erleichtert wirksame und nachhaltige Programmarbeit vor Ort, vereinfacht die Verwaltung und bringt mehr Effizienz. Um die vielfältigen Aufgaben einer Repräsentanz der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit erfüllen zu können, sind die KOBÜs mit den erforderlichen personellen, finanziellen und technischen Ressourcen auszustatten.

In Kombination mit der Einführung des MbO-Systems sollen eine umfassende interne Fehlerbearbeitung, eine „Learning Culture“ sowie Feedback-Möglichkeiten in alle Richtungen eingeführt werden.

Durch diese Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und den Ausbau des ADA-Qualitäts- und Wissensmanagement-Systems soll die ADA eine „lernende Organisation“ werden.

Geplant ist weiters die Einrichtung von Austauschforen wie Communities of Practice sowie adäquater technologischer Instrumente, insbesondere von IT-Tools wie Intranet (inklusive Social-Media-Funktionen), um die Prozesse und Abläufe effizient und effektiv zu gestalten.

Die ADA-Zentrale bleibt für die strategische Steuerung und Qualitätssicherung verantwortlich und sichert so die Abstimmung im Gesamtsystem.

8. Personal



A. Personalstand

Im Jahr 2014 (Stichtag: 18.12.2014) waren 143 Personen bei der ADA beschäftigt, knapp 60 Prozent davon sind Frauen. Die 143 Beschäftigten teilten sich 137,78 Vollzeitarbeitsplätze. Davon wurden insgesamt elf Personen (elf Vollzeitarbeitsplätze) aus Drittmitteln und drei aus dem operativen Budget finanziert. Eine Person wurde aus administrativen Mitteln des BMF finanziert, die übrigen MitarbeiterInnen aus der Basisabgeltung. Zum Stichtag waren zudem insgesamt fünf PraktikantInnen in der ADA angestellt (4,5 Vollzeitarbeitsplätze).

Die ADA stellt sicher, dass der Personalaufwand der Agentur in einem angemessenen Verhältnis zu den von ihr verwalteten Fördermitteln und den ihr zugewiesenen Aufgaben steht und berichtet quartalsmäßig über Personalentwicklungen an den ADA-Aufsichtsrat.

B. 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 des Instruments der externen oder internen InteressentInnensuche. Für die jeweilige Verwendung maßgeschneiderte Stellenbeschreibungen liefern die Grundlage für die Anforderungsprofile jeder einzelnen Position des Hauses.

C. Die ADA als attraktiver Arbeitgeber

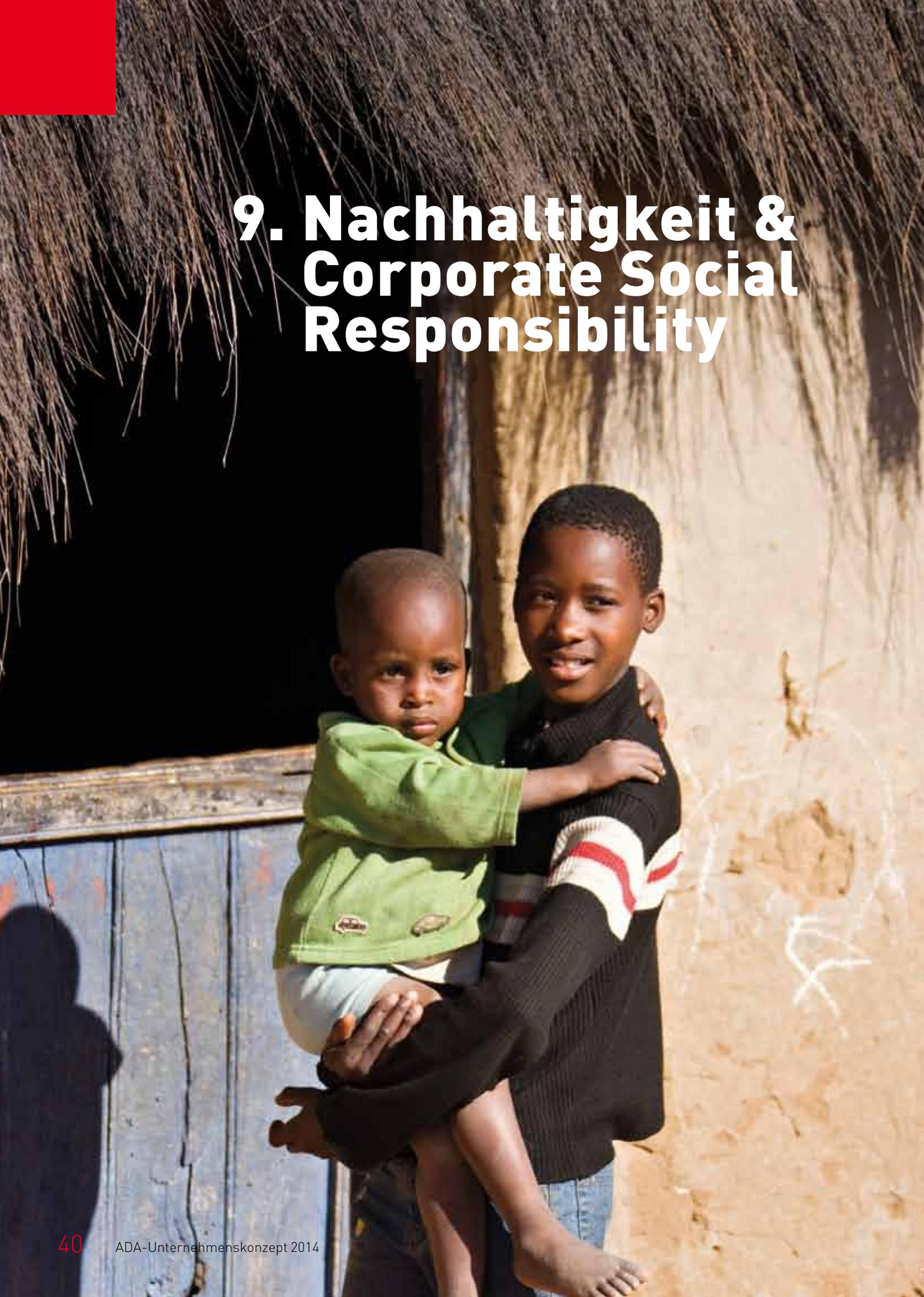
Die ADA ist auch unter schwierigen budgetären Rahmenbedingungen bestrebt, ein attraktiver Arbeitgeber für ihre MitarbeiterInnen zu sein.

Flexible Arbeitszeitmodelle, ein reichhaltiges Bildungsangebot (inklusive der Möglichkeit individueller Fortbildung) sowie diverse Vergünstigungen geben ebenso Zeugnis davon wie die Förderung von Nachwuchskräften im Rahmen von Junior-Professional-Officer-Programmen. Gesundheit am Arbeitsplatz wird groß geschrieben. In diesem Zusammenhang sind Maßnahmen wie Impfaktionen und medizinische Beratungen zu erwähnen.

D. Personalentwicklung

Neben den bereits genannten Maßnahmen zur Fortbildung bietet der Wechsel zwischen der ADA-Zentrale in Wien und den Koordinationsbüros vor Ort eine weitere Chance zur Karriereentwicklung und zur Aneignung von Erfahrung, Wissen und Fertigkeiten. Diese Möglichkeit soll in Zukunft ausgebaut werden. Generell werden wir Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten in der ADA identifizieren sowie dem Thema Job-Rotation in Zukunft noch größeres Augenmerk schenken. Unter anderem wird die ADA eine Potenzialanalyse für interne Rotation sowie mögliche Rotationen mit dem BMEIA durchführen (siehe auch Kapitel 7.D.), wobei dies nicht immer ohne vorbereitende oder begleitende Maßnahmen (Training, Einarbeitung etc.) vernünftig umgesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang werden zukünftig Abteilungs-, Referats- und Stabsstellenleitungen für jeweils nur vier Jahre besetzt, wobei Wiederbestellungen möglich sind.

Entsendungen im Rahmen von Technical-Assistance-Maßnahmen bilden zusätzliche Karrieremöglichkeiten. In den MitarbeiterInnen-Gesprächen werden zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen neben den Zielvereinbarungen für das folgende Kalenderjahr auch Entwicklungsmöglichkeiten und der Fortbildungsbedarf abgestimmt.



9. Nachhaltigkeit & Corporate Social Responsibility

Die ADA bekennt sich zu Nachhaltigkeit und unternehmerischer Gesellschaftsverantwortung (Corporate Social Responsibility/CSR) auf allen Ebenen.

Die ADA ist sich bewusst, dass der Status als für die nachhaltige Entwicklung in den Partnerländern zuständige Agentur des Bundes eine besondere Verantwortung mit sich bringt. Sie strebt daher eine Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit und CSR an.

Die ADA nimmt unter anderem am Global Compact der Vereinten Nationen teil. Im Rahmen dieser strategischen Initiative verpflichten sich Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten. 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. In den kommenden Jahren werden ein entsprechender Zielkatalog und ein Berichtssystem ausgearbeitet.

Neben dem Global Compact orientiert sich die ADA am Grünbuch der EK, in dem CSR definiert wird als „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“. Weitere internationale für die ADA wesentliche Leitlinien bilden die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sowie die ISO-Norm 26000 Guidance on Social Responsibility. Auf Basis dieses Bekenntnisses sowie der genannten internationalen Grundlagen existieren in der ADA auf den drei Ebenen Politik, Soziales und Umweltmanagement folgende Grundlagen und Maßnahmen:

Politik

Neben der Teilnahme am VN-Global Compact verfügt die ADA auf der „politischen“ Ebene über einen intern für alle MitarbeiterInnen verbindlichen Code of Conduct sowie über eine Richtlinie für die Annahme von Geschenken und den Umgang mit Einladungen.

Beide Dokumente geben den MitarbeiterInnen verbindliche Anleitungen, wie etwa in Fällen von Interessenkonflikten oder Einladungen vorgegangen werden muss. Um den Missbrauch von Mitteln der OEZA zu vermeiden, wird derzeit ein ADA-Hinweisgebersystem eingerichtet, durch das sich MitarbeiterInnen und auch Projektpartner und Dritte im Verdachtsfall vertraulich an einen Ombudsmann/eine Ombudsfrau wenden können. Über den politischen Dialog nimmt die ADA in Abstimmung mit dem BMEIA ferner darauf Einfluss, dass menschenrechtliche Standards in den Partnerländern den internationalen Vorgaben entsprechend eingehalten werden. Die ADA beteiligt sich zudem an „politischen“ Prozessen wie der Vorbereitung des Nationalen Aktionsplans zur Ausarbeitung eines bundesweiten CSR-Konzepts.

Soziales

Im Gesundheitsbereich finden ADA-intern in periodischen Zeitabständen Impfaktionen sowie Vorsorgeuntersuchungen statt. Die Arbeitsplätze werden regelmäßig auf ihre Gesundheitsverträglichkeit hin überprüft.

Chancengleichheit und die Förderung von Menschen mit Behinderung sind der ADA zentrale Anliegen.

Eine Gleichstellungsbeauftragte und eine Behindertenbeauftragte bieten individuelle Beratung an und tragen dafür Sorge, dass Publikationen (Leitartikel des Magazins „Weltnachrichten“) in verständlicher Sprache abgefasst und ADA-Veranstaltungen barrierefrei gestaltet werden. Kinderbetreuungszeiten werden in der ADA als Vordienstzeiten angerechnet. Es werden flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Gleitzeit) sowie ein Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzept (siehe dazu auch Kapitel 8.D.) angeboten. Auch die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wird regelmäßig überprüft, wobei auf Beschwerden reagiert wird. Auf Projektebene wird jedes Vorhaben dahingehend geprüft, ob es Gleichstellungskriterien entspricht und auch Menschen mit Behinderung berücksichtigt.

Ökologie

ADA-intern gibt es eine Umwelt- und Abfallbeauftragte, ein Abfallwirtschaftskonzept sowie Emissionskompensationen für Dienstreisen, was dazu beitragen soll, dass die ADA ihre Umweltverantwortung wahrnimmt. Die ADA hat erste Überlegungen betreffend „Green Meetings“ sowie den ökologischen Fußabdruck angestellt und wird hier weitere Maßnahmen setzen. Produkte, die von ADA-MitarbeiterInnen konsumiert werden (etwa Kaffee), werden nach dem Fair-Trade-Prinzip beschafft. Auch wird darauf geachtet, dass Mehrweggebinde verwendet werden.

Auf Projektebene wird jedes Vorhaben dahingehend geprüft, ob es allen Umweltkriterien entspricht.

Sollte dies nicht der Fall sein, wird gegengesteuert. Unter Einbeziehung der Umwelt- und Abfallbeauftragten wird bis Mitte 2016 ein Konzept für die ADA-Zentrale ausgearbeitet, das die vorhandenen punktuellen Ansätze (Abfallwirtschaftskonzept, CO₂eq-Emissions-Kompensation für Dienstreisen) und Ideen zusammenführt und in einem kohärenten Konzept für die Bereiche Facilitymanagement (Raumklima, Energie- und Wassereffizienz, Reinigung) sowie Beschaffung, Abfall und Mobilität dargelegt. Dieses wird auch einen Zielkatalog und ein Monitoringsystem umfassen. Soweit möglich, werden auch Zielwerte und Maßnahmen für die Koordinationsbüros integriert.

All diese Maßnahmen in den drei CSR-Bereichen werden in den kommenden Jahren weiterentwickelt und ausgeweitet und in ein praktisch relevantes Konzept übergeführt werden. Besonders zu den Themen Diversity Management, Gleichstellung von Mann und Frau, Verbesserung der Work-Life-Balance, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Inklusion sollen zahlreiche Maßnahmen gesetzt werden.

Anhang 1

Factsheet: Die Austrian Development Agency

Die ADA ist die Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit. Die ADA ist eine gemeinnützige, nicht gewinnorientierte Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

Eigentümer: Republik Österreich

Eigentümerversreter: BMEIA

Aufsichtsrat: 12 Mitglieder, Funktionsperiode 4 Jahre (6 Mitglieder des BMEIA⁸, 1 BMF, 1 BMWFW, 1 Verbindungsstelle Länder, 1 BMASK, 1 BMLFUW, 1 Betriebsrat)

Operatives Budget 2014: ca. 108 Millionen Euro (Mittel der Republik Österreich sowie Drittmittel)

Administratives Budget 2014: ca. 9,5 Millionen Euro (Basisabgeltung der Republik Österreich & Projektbegleitentgelt durch Drittmittel)

Unsere Vision: Wir sind das führende österreichische und international anerkannte Kompetenzzentrum für nachhaltige globale Entwicklung und Armutsbeseitigung.

Unsere Mission:

- Wir sind die österreichische Agentur des Bundes für Entwicklungszusammenarbeit und tragen partnerschaftlich und transparent zu Veränderungsprozessen bei.
- Wir stellen unseren Partnern als modernes Dienstleistungsunternehmen Mittel und Expertise zur Verfügung.
- Wir setzen weltweit Programme und Projekte um und orientieren uns dabei an den Bedürfnissen und Rechten der betroffenen Menschen, fördern so inklusives Wachstum, das breite Bevölkerungsschichten einschließt, und mindern Armut.
- Wir gestalten den internationalen Politikdialog mit, beraten Politik und Wirtschaft in entwicklungspolitischen Fragen und schaffen Bewusstsein für globale Zusammenhänge.
- Wir treten für eine stärkere Koordination des europäischen Engagements ein (EU-MS, DEVCO, EDF), wodurch zusätzliche Mittel mobilisiert und dadurch eine höhere Wirksamkeit erzielt werden könnten.
- Wir unterstützen unsere Partnerländer vor Ort bei ihrer eigenständigen und nachhaltigen Entwicklung und sorgen für einen wirkungsvollen Einsatz der Ressourcen.
- Wir setzen uns in unseren Partnerländern für wirtschaftliches Wachstum, die Verbesserung der Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliches Engagement und für den nachhaltigen Aufbau unternehmerischer Synergieeffekte ein.

Unsere Werte: Nachhaltigkeit; Gerechtigkeit & Solidarität; Demokratie, Bekenntnis zu politischer Teilhabe, guter Regierungsführung, Menschenrechten & Rechtsstaatlichkeit; Integrität, Transparenz & Verantwortung; Vertrauen, Respekt & achtsames Miteinander; Leistung, Engagement & Eigenverantwortung

Unsere Schwerpunktländer: Wir wickeln derzeit ca. 550 Projekte und Programme primär in unseren elf Schwerpunktländern ab: Äthiopien, Burkina Faso, Mosambik, Uganda, Bhutan, Armenien, Georgien, Moldau, Albanien, Kosovo, Palästinensische Gebiete.

Unsere Schwerpunktthemen:

1. Wasser, Energie und Klimaschutz, Land- und Forstwirtschaft
2. Wirtschaft und Entwicklung
3. Menschliche Sicherheit, Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit

Unsere Querschnittsthemen

1. Gender-Gleichstellung
2. Bildung und Kapazitätsentwicklung
3. Umwelt und Klimawandel

⁸ Derzeit sitzen ein Vertreter des BMF sowie ein ehemaliges Mitglied der Finanzprokuratur auf zwei Positionen des BMEIA im ADA-Aufsichtsrat.

Unsere Organisation: Ca. 150 MitarbeiterInnen arbeiten in folgenden Organisationseinheiten:

1. Geschäftsführung, Stabsstellen (Organisationsentwicklung & Bereichsübergreifende Angelegenheiten, Evaluierung & Statistik, Recht, Öffentlichkeitsarbeit & Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich)
2. Abteilung Programme und Projekte International (Referate Länder & Regionen, Wirtschaft & Entwicklung, Themen & Qualität, Zivilgesellschaft International)
3. Abteilung Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesen (Referate Berichtswesen & Finanzbuchhaltung, Budget, Finanzen, Abrechnungen inklusive Rechnungskontrolle)
4. Abteilung Allgemeine Verwaltung (Personal-, Facility- und Referat IT-Management)
5. Insgesamt neun Koordinationsbüros in unseren Schwerpunktländern, zwei Vertretungsbüros in den Palästinensischen Gebieten sowie ein Büro in Jerewan und ein Büro für EK-finanzierte Projekte in Belgrad

Anhang 2

Unternehmensziele und Indikatoren

Thema	Ziele	Indikatoren
A. Wirksam zusammenarbeiten	1. Die ADA orientiert sich bei der Identifikation ihrer Umsetzungsaktivitäten an den Entwicklungsplänen und den inhaltlichen wie verfahrensmäßigen Vorgaben der OEZA-Schwerpunktländer, -regionen und globaler Initiativen.	<ul style="list-style-type: none"> - Programm-/Projektdokumente nehmen verstärkt Bezug auf die relevanten Strategien und Entwicklungspläne der entsprechenden Partner.
	2. Die ADA unterstützt den Auf- und Ausbau von Systemen und Kapazitäten in den Partnerländern zur Umsetzung von Programmen und Projekten und nutzt diese aktiv.	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Programme und Projekte in Umsetzung unter Nutzung der Partnerlandsysteme - Summe der ADA-Mittel unter Nutzung der Partnerlandsysteme - Anteil der Projekte, die Capacity Building beinhalten
	3. Eine internationalen Standards entsprechende messbare Ergebnisorientierung wird in allen Arbeitsbereichen und Projektphasen verankert, konsequent angewandt und überprüft.	<ul style="list-style-type: none"> - In allen Vorlagen und sonstigen relevanten (Projekt-) Dokumenten ist Ergebnisorientierung verankert. - Die Anzahl der Projekt- und Programmevaluierungen, die eine deutliche Aussage über erzielte Resultate machen, ist erhöht. - Pro Jahr wird eine Wirkungsstudie durchgeführt, deren Ergebnisse Eingang in die Projekt- und Programmsteuerung finden.
	4. Die Potenziale des Privatsektors werden besser ausgeschöpft, die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit dem Privatsektor ist verstärkt.	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Projekte unter Beteiligung des österreichischen Privatsektors. - Anzahl der Privatsektorprojekte insgesamt. - Anzahl der Schwerpunktländer, in denen der Privatsektor ein thematischer Schwerpunkt ist.
	5. Strategische Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft im Rahmen der Weiterentwicklung der Förderinstrumente „Zivilgesellschaft International“ sind in Kraft.	<ul style="list-style-type: none"> - Förderrichtlinien für die Strategischen Partnerschaften sind in Kraft. - Die Ergebniserreichung der Strategischen Partnerschaften wird regelmäßig überprüft.

Thema	Ziele	Indikatoren
B. Kompetenzen stärken	6. Das Profil der ADA als anerkanntes Kompetenzzentrum und als Umsetzungspartner anderer Geber ist geschärft.	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen der finanziellen Mittel, die für andere Geber umgesetzt werden. - Anzahl der Geber, mit denen zusammengearbeitet wird.
	7. Die ADA wird als Agentur des Bundes durch systematische Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz anerkannt.	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Volumen der Ministerien und Länder, die Projektmittel über die ADA abwickeln. - Fach- und Methodenbereiche – z. B. Project Finance Management, Indirect Management, Project Management – sind ausgebaut. - Die Anzahl der Fortbildungen in den entsprechenden Fach- und Methodenbereichen ist erhöht.
	8. Es gibt eine bedarfsorientierte Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen zur Sicherstellung der thematischen Expertise.	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der ADA-MitarbeiterInnen mit universitärem Lehrauftrag oder einer Funktion in Universitäts- und Forschungsgremien. - Beiträge, die von den Einrichtungen zur Unterstützung der fachlichen Weiterentwicklung und zur Qualität der Projekte und Programme der ADA geleistet werden.
	9. Die Effizienz der Unternehmensstrukturen und -prozesse unter Qualitäts- und Kostenaspekten ist messbar erhöht.	<ul style="list-style-type: none"> - Management-by-Objectives-System ist etabliert. - Es liegt für jede/n MitarbeiterIn eine Zielvereinbarung vor. - Ein Qualitätsmanagementsystem ist etabliert. - Ein effizientes und zeitgemäßes Wissensmanagementsystem ist eingeführt.
	10. Die Rolle der Koordinationsbüros als Drehscheibe/koordinierende Stelle vor Ort (HUB) ist verstärkt.	<ul style="list-style-type: none"> - Umfang der Tätigkeiten für öffentliche Akteure. - Umfang des Finanzierungsbeitrags öffentlicher Akteure.
C. Wissen fördern und vermitteln	11. Die ADA nimmt aktiv am entwicklungs-politischen Dialog und Wissensaustausch in nationalen und internationalen Foren teil.	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der aktiven Teilhaben an entwicklungs-politischen Diskussionen und Veranstaltungen.
	12. Das Verständnis für EZA und globale Zusammenhänge sowie das Engagement für globale nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Kultur sind erhöht.	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Qualität der Projekte, welche im Bereich entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung inhaltliche, methodische Vielfalt fördern. - Spiegelung in aktuellen Meinungsforschungen. - Zahl der zivilgesellschaftlichen Organisationen, die sich mit ihren eigenen Initiativen/Projekt- und Programmaufgaben in den Bereich entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich einbringen.
	13. Die Leistungen der OEZA sind breitenwirksam bekannt. Über ihre positive Wirkung für die Menschen in den Partnerländern und Österreich wird informiert.	<ul style="list-style-type: none"> - Image der ADA in der Öffentlichkeit gesteigert (Meinungsforschung). - Themenpräsenz in den nationalen Medien erhöht (Clippings, Publikationen). - Anzahl der entstandenen Medienbeiträge erhöht. - Anzahl der Sichtkontakte bei Social Media erhöht.