



# EU-ANLAUFSTELLE FÜR BERUFSBILDUNG

## Vom Konzept bis zur Umsetzung: wie das Cedefop 2020-2021 Berufsbildungs-, Kompetenz- und Qualifikationspolitik mitgestaltet

2020 wird als eine Wende in Erinnerung bleiben. Bedingt durch die Pandemie rückten Berufsbildung und Qualifizierungspolitik ins Rampenlicht. Die im Entstehen begriffene neue EU-Politik wurde so gestaltet, dass sie das volle Potenzial der beruflichen Aus- und Weiterbildung ausschöpft und diese besser dafür rüstet, den Übergang zu einer gerechteren, grünen und digitalen Wirtschaft und Gesellschaft mitzuformen und zu meistern; gleichzeitig wird die neue Politik auch zur Erholung von der Covid-19-Pandemie beitragen.

### MITWIRKUNG AN DER GESTALTUNG DER POLITIK

Das Cedefop hat Entwicklungen stets angeführt und an der Politikgestaltung mitgewirkt. Das war auch 2020 der Fall. Das Cedefop steuerte, nachdem Kommissionsmitglied Schmit es konsultiert hatte, seine Erkenntnisse zur **überarbeiteten Kompetenzagenda** und zur allerersten **Empfehlung des Rates zur beruflichen Aus- und Weiterbildung** bei, wie auch aus unseren Leistungsindikatoren hervorgeht.

Der deutsche Ratsvorsitz ersuchte das Cedefop um sein Fachwissen bei der Erarbeitung der **Osnabrücker Erklärung**, die die Ratsempfehlung ergänzt. Dadurch erhält der **Kopenhagen-Prozess**, der seit 2002 das Forum für die europäische Zusammenarbeit an der Modernisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist, einen neuen Impuls. Von Anfang an hat das Cedefop seine Erkenntnisse für diesen Prozess bereitgestellt, hat ihn unterstützt und analysiert. Unser neuer Auftrag zur Berichterstattung bezieht sich sowohl auf die Erklärung als auch auf die Empfehlung.

Die EU hat bei ihrer neuen Berufsbildungs- und Qualifizierungspolitik nunmehr einen Schwerpunkt auf die berufliche Weiterbildung gesetzt, was sich besonders deutlich am **Pakt für Kompetenzen** zeigt.



Hierfür hatte auch das Cedefop plädiert. Um die Politikgestaltung zu unterstützen, legten das Cedefop und die ETF ihr Diskussionspapier *The importance of being vocational* vor, in dem sie die wichtigsten Herausforderungen und Chancen für die Berufsbildung angesichts der Auswirkungen der Pandemie, der künftigen Trends und der im Wandel befindlichen Arbeitswelt darlegten. Wir haben uns für eine Schwerpunktverlagerung hin zur Förderung der beruflichen Weiterbildung ausgesprochen, die für die Weiterqualifizierung und Umschulung der Bürger und die Heranbildung einer dynamischen Arbeitnehmerschaft von entscheidender Bedeutung ist. Wir haben auch das Potenzial der Berufsbildung als Hebel für den Wiederaufschwung und erfolgreiche Übergänge betont. Diese Überlegung bildete die Grundlage für die Diskussion, die während der gemeinsam mit der **ETF** ausgerichteten hochrangig besetzten Konferenz *Enhancing European cooperation in VET: looking back – planning ahead* geführt wurde. Diese Konferenz fand unter der Schirmherrschaft der kroatischen und der deutschen Ratspräsidentschaft statt und markierte eine wesentliche Etappe auf dem Weg zur Osnabrücker Erklärung.

## KASTEN 1. BERUFSBILDUNGSPOLITIK: RÜCKBLICK – PLÄNE FÜR DIE ZUKUNFT

Das Schwerpunktthema dieser Konferenz waren die aktuellen und die künftigen Herausforderungen und Chancen für die berufliche Aus- und Weiterbildung. Als Grundlage diente der vom Cedefop und von der ETF erstellte Monitoringbericht über die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der europäischen Berufsbildung 2015-2020 und das Diskussionspapier, das die beiden Agenturen zur Untermauerung der weiteren Politikgestaltung gemeinsam erarbeitet hatten.

Vizepräsident Schinas und Kommissionsmitglied Schmit betonten, wie wertvoll die Unterstützung von Cedefop und ETF für die Herbeiführung einer Wende in Bezug auf die wichtigsten Kompetenzen sei, und bezeichneten die Arbeit der beiden Agenturen als eine wahre Goldmine, die es zu erschließen gelte.

Die Bildungsminister Kroatiens, Deutschlands und Griechenlands sprachen über die Rolle der Berufsbildung und über ihre Initiativen, mit denen die Berufsbildung stärker in den Vordergrund gerückt werden soll.

Die Diskussion führte im Wesentlichen zu folgenden Ergebnissen:

- Für die Berufsbildung muss ein neues Leitbild entwickelt werden, das die berufliche Aus- und Weiterbildung als Instrument zur Befähigung von Menschen, Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft versteht und nicht nur als Heilmittel.
- Die Berufsbildung muss transparent sein, um mehr Flexibilität zu bieten; sie muss mit anderen Bildungszweigen besser verknüpft und auf den Hochschulbereich ausgeweitet werden, wobei die Qualifikationen innerhalb einzelner Länder und grenzüberschreitend miteinander verglichen und anerkannt werden.
- Lehrkräfte und Ausbilder in der Berufsbildung müssen hochqualifiziert sein.
- Die Berufsbildung muss exzellent und innovativ sein, um den grünen und digitalen Übergang zu ermöglichen; sie muss durch Partnerschaften zwischen den Bereichen Bildung und Arbeit und durch fundierte Erkenntnisse über Kompetenzen verstärkt werden.
- Für die Berufsbildung müssen eine Kultur des lebenslangen Lernens und Führungs- und Verwaltungsstrukturen geschaffen werden, die dazu beitragen, die berufliche Weiterbildung als neuen Standard für alle Erwachsenen zu etablieren.

## EINE NEUE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES CEDEFOP

Die stärkere Betonung der beruflichen Weiterbildung und das Diskussionspapier sind Teil der neuen Strategie des Cedefop, die auch die in seiner 2019 überarbeiteten Verordnung angelegte Erweiterung seines

Aufgabenbereichs widerspiegelt. Wie für die Berufsbildung gilt auch für das Cedefop, dass es unterschiedliche Blickwinkel einnehmen, agil bleiben und stets über den neuesten Stand der Entwicklungen informiert sein muss.

Im Mittelpunkt unserer Strategie für die kommenden Jahre steht die Förderung einer proaktiven, lernerzentrierten und flexiblen Berufsbildung in allen Lebensphasen. Wir haben diese Neuausrichtung gewählt, weil wir davon überzeugt sind, dass die berufliche Weiterbildung für alle Erwachsenen zur neuen Normalität werden sollte, wobei eine Qualifikationsgarantie und individuelle Lernrechte als notwendige Voraussetzungen für die Verwirklichung des lebenslangen Lernens hinzukommen sollten.

## DEM WANDEL BEGEGNEN

Unsere Werte und unsere Strategie stützen sich auf die Entwicklung neuer Ideen, die Bereitstellung von Fakten und den Gedanken, Veränderungen als Chancen zu nutzen.

2020 wurden unsere Belastbarkeit, Flexibilität und Kreativität und unsere Fähigkeit zur Weiterführung unserer Tätigkeit durch die beispiellose Herausforderung durch die Pandemie unvermittelt auf den Prüfstand gestellt. Die Einführung digitaler Lösungen und die Umsetzung einer Krisenstrategie und eines Notfallplans gehörten zu den gebotenen Maßnahmen, die das Cedefop auch ergriff, um seine Arbeitsabläufe und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu gewährleisten.

## Anpassung an die neue Normalität

Darüber hinaus mussten alle geplanten Veranstaltungen virtuell durchgeführt werden; dies betraf unter anderem das Seminar von Cedefop und Eurofound, *Workplace practices unlocking employee potential*, und die anschließenden Webinare. Seit 2019 haben die beiden Agenturen an der europäischen Unternehmenserhebung zusammengearbeitet, um Synergieeffekte und zusätzlichen Nutzen für ihre einander ergänzenden Fachgebiete zu erzielen. Ein wesentliches *Ergebnis der Erhebung* ist, dass Investitionen in Kompetenzentwicklung zu einer höheren Leistungsfähigkeit von Unternehmen führen, wobei bisher nur wenige Unternehmen solche Investitionen tätigen.

Aus der Sicht des Cedefop lautet eine der Hauptfragen, die weiter untersucht werden sollten, wie Arbeitsplätze gestaltet sein sollten, um Mitarbeitern die Chance zu geben zu lernen und ihr Potenzial in vollem Umfang auszuschöpfen, und wie Sozialpartnervertreter, Personaler und Fortbildungsbeauftragte diese Neuerung unterstützen können.

Dies ist in Anbetracht des enormen Weiterqualifi-

zierungs- und Umschulungsbedarf eine entscheidende Frage: Bereits vor dem Ausbruch der Pandemie ließen **Forschungsarbeiten des Cedefop** erkennen, dass 46 % der Erwachsenen in der EU der 27 sowie Island, Norwegen und im Vereinigten Königreich ihre Kenntnisse und Fähigkeiten aktualisieren bzw. neue Kompetenzen erwerben müssen.



Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der durch die Covid-19-Pandemie verursachten Arbeitsmarktturbulenzen wurde in dem Policy-Learning-Forum **Upskilling pathways: a vision for the future 2020** die Frage diskutiert, wie bei der Einrichtung von Weiterqualifizierungspfaden vorgegangen werden sollte und wie der **analytische Rahmen** des Cedefop in der Praxis umgesetzt werden sollte. Das Forum wurde auch dieses Mal wieder zusammen mit dem Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss veranstaltet. Diese Foren bieten den Ländern eine Plattform zum gegenseitigen Lernen; und so leistet das Cedefop mit dieser Initiative einen direkten Beitrag zur **europäischen Säule sozialer Rechte**.

### Antwort auf neue Erfordernisse



Die Auswirkungen der Pandemie stellten unsere Belastbarkeit auf die Probe, boten uns aber auch die Chance, unsere Agilität und Flexibilität unter Beweis zu stellen. Das Cedefop passte seine Forschungsarbeit und seine Produkte an, um Daten zu den Auswirkungen

wirkungen der Covid-19-Pandemie auf Arbeitsmarkt, Arbeitnehmer und Berufsbildungssysteme in der EU zu gewinnen.

Wir haben Blitzumfragen gemacht, aber auch bereits verfügbare Daten um neue Gesichtspunkte ergänzt und Forschungsarbeiten neu ausgerichtet, die sich im Planungsstadium befanden. Unser Bestreben war es, politischen Entscheidungsträgern und Sozialpartnern mit unseren neuen Forschungsarbeiten, Daten, Überlegungen und vertiefenden Analysen Hilfestellung bei den Vorbereitungen auf neue Gegebenheiten zu geben. Hierbei hat es sich bewährt, dass wir unsere Netzwerke einbezogen und neue Arbeitsmethoden erprobt und so das gebündelte Potenzial unserer Teams ausgeschöpft haben.

Bei der vom Cedefop koordinierten internationalen Umfrage über Strategie und Praxis der Laufbahnberatung während der Pandemie (**Career guidance policy and practice in the pandemic**) wurde untersucht, welche Rolle die Beratung in der Wiederaufbaupolitik spielen kann. Anhand dieser Initiative wird deutlich, wie gemeinsame Anstrengungen von Cedefop, EU und internationalen Organisationen höhere Effizienzgewinne für uns bzw. unsere Arbeit mit den Ländern bieten.



### KONTINUITÄT TRIFFT AUF INNOVATION

Die Planungen der Länder für die Weiterverfolgung der neuen Berufsbildungs- und Qualifizierungspolitik der EU fallen mitten in die Zeit der Pandemie. Für das Cedefop ist es zudem das erste Jahr der Umsetzung seiner neuen Strategie in die Praxis. Dabei stützt es sich bei seinem Arbeitsprogramm 2021 auf seinen politischen Rahmen und seine eigene Strategie; kennzeichnend für dieses Programm sind Kontinuität, Innovation und Flexibilität.

### Verbesserte Kompetenzdatenerfassung

In ihrer Kompetenzagenda 2020 spricht sich die EU klar dafür aus, die Datenerfassung über Kompeten-

zen zu verbessern und deren Relevanz für Einzelpersonen stärker herauszuarbeiten. Im April wird eine hochrangig besetzte Konferenz des Cedefop stattfinden, die die Weichen für die weitere Arbeit auf diesem Gebiet stellen soll.

## KASTEN 2. AUSBAU DER ERKENNTNISSE ÜBER KOMPETENZEN

Getting the future right: towards smarter and people-centred skills intelligence, 13. April 2021

In dieser hochrangig besetzten Konferenz des Cedefop werden folgende Fragen erörtert:

- Wie können die Erkenntnisse über Kompetenzen weiterentwickelt werden, um die Herausforderungen, die die digitalen, grünen, demographischen und anderen Megatrends für die Arbeitsmärkte mit sich bringen, besser zu verstehen?
- Wie können arbeitsmarktbezogene Erkenntnisse über Kompetenzen besser kontextualisiert werden und wie können Relevanz und Aktualität dieser Erkenntnisse verbessert werden, damit sie den Menschen bei ihren Entscheidungen über Bildung und Weiterbildung, Weiterqualifizierung und Umschulung, Arbeitsplatzwechsel und Laufbahnentwicklung helfen können?

Das Cedefop wird eine neue Generation von Datenerfassung über Kompetenzen prägen, die eine wirksamere Grundlage für Berufsbildungs- und Qualifizierungspolitik und -angebot, für Arbeitsvermittlungs- und Beratungsstellen und für die Entscheidungen der Menschen sein wird. Hierbei wird das Cedefop auf die interinstitutionelle Zusammenarbeit insbesondere an seinem **Instrument für die Analyse von Stellenangeboten im Internet** zurückgreifen, das bei unseren Interessengruppen großes Interesse geweckt hat. Wir werden dieses Instrument zusammen mit **Eurostat** weiterentwickeln, um Daten für intelligente europäische Statistiken bereitzustellen, und die Methodik in Zusammenarbeit mit europäischen und internationalen Partnern verfeinern.

## Berufsbildungsqualifikationen unter der Lupe

Veränderungen von Berufen und Arbeitsplätzen, vermehrter Stellenwechsel, „grenzenloses“ Lernen und die Notwendigkeit lebenslanger Weiterqualifizierung erfordern auch ein tieferes Verständnis der Qualifikationen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Auf der Grundlage einer kürzlich durchgeführten Studie wird das Cedefop eine Methodik vorschlagen, die grenzüberschreitende Vergleiche von berufsbildenden Qualifikationen erleichtern soll. Die Ergebnisse werden in einer Veröffentlichung vorgestellt und in einem Workshop mit politischen Entscheidungsträ-

gern, Sozialpartnern und Wissenschaftlern diskutiert.

Zur Unterstützung der in der Empfehlung zur Berufsbildung erwähnten Vorarbeiten wird das Cedefop seine Analyse der inhaltlichen Veränderungen in der Berufsbildung und der Kombinationen von fachlichen Kompetenzen und Querschnittskompetenzen zu der Initiative für europäische Kernprofile im Bereich der Berufsbildung beisteuern. In einer neuen Studie wird der Einsatz von Mikrozertifikaten für arbeitsmarktorientierte Berufsbildung und Qualifizierung am Arbeitsplatz untersucht und geprüft, inwiefern Lernergebnisse konzeptuell dazu beitragen können, dass diese Befähigungsnachweise übertragbar sind und aufeinander aufgebaut werden können, um das lebenslange Lernen zu fördern.

## Förderung der beruflichen Weiterbildung – ein Arbeits- und Lebensmodell

Die Pandemie hat die Notwendigkeit von Weiterqualifizierung und Umschulung unterstrichen. In diesem Zusammenhang reicht es jedoch nicht, das Schulungsangebot aufzustocken; vielmehr bedarf es systematischer und koordinierter Konzepte, um geringqualifizierte Erwachsene zu lebenslanger Weiterbildung und Umschulung zu befähigen.

Auch 2021 wird das Cedefop die Maßnahmen der Länder zur Umsetzung von Weiterqualifizierungspfaden unterstützen. Bei seiner Zusammenarbeit mit der Kommission, mit nationalen Behörden und Sozialpartnern wird es sich auf einen Analyserahmen stützen, den es 2020 in einem Bericht mit Länderfallstudien beschrieben hat. Um zielgerichteter Hilfestellung geben zu können, wird das Cedefop die Herangehensweisen der Mitgliedstaaten an Weiterqualifizierungspfade umfassend analysieren. Diese Arbeiten werden die Grundlage für seine weitere Förderung gegenseitigen Lernens sein.

Die Notwendigkeit, Weiterqualifizierung und Umschulung für alle zu fördern, erfordert eine systematische Ausrichtung der beruflichen Weiterbildung als ein Arbeits- und Lebensmodell, wie Cedefop und ETF in ihrem Diskussionspapier betonten. Dies wiederum setzt integrierte Ansätze voraus, die Laufbahnberatung, Validierung nicht formalen und informellen Lernens, (nicht)finanzielle Anreize, Sensibilisierungsmaßnahmen und weitere Unterstützungsmaßnahmen umfassen. Hierzu gehört auch die berufliche Entwicklung von Bildungs- und Berufsberatern, Lehrkräften, Ausbildern und Betreuern in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die enge Verbindung der Arbeiten in diesen Bereichen wird sich positiv auf die nötige umfassende und koordinierte Unterstützung zur Erhöhung der Beteiligung an der Fortbildung auswirken.

## Auf Grün setzen

Ein klimafreundlicher Umbau der Wirtschaft setzt voraus, dass die Menschen die hierfür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben und Organisationen ihren ökologischen Fußabdruck verkleinern. Diese beiden Ziele haben Eingang in die Kernaktivitäten und Zielsetzungen des Cedefop gefunden.

Anknüpfend an frühere **Arbeiten zu grünen Kompetenzen** werden wir zusätzlich ein neues Prognosemodell schaffen, mit dem untersucht werden soll, wie sich die neuen politischen Strategien für die Umsetzung der Zielvorgaben des europäischen „Green Deals“ vermutlich auf die Arbeitsmärkte und auf bestimmte Wirtschaftszweige auswirken werden. Schließlich werden unsere Daten politischen Entscheidungsträgern, Sozialpartnern und Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Kompetenzstrategien helfen.

Wir werden unser Fachwissen über grüne Kompetenzen und Ausbildungen bündeln, um der erneuerten Europäischen Ausbildungsallianz einen weiteren Baustein für die Arbeit an einem ihrer Kernthemen zu liefern. Grüne Kompetenzen werden auch das zentrale Thema des von Cedefop und **OECD** 2021 gemeinsam ausgerichteten Symposiums über die Lehrlingsausbildung sein, einer Plattform für den Austausch von Erfahrungen, die weltweit in Forschung und Politik gewonnen werden.

Das Cedefop selbst wird eine Strategie zur Energieeinsparung einführen, um seine Umweltbeeinträchtigung auf ein Minimum zu senken. Indikatoren unseres internen Umweltmanagementsystems werden in die Messung unserer Gesamtleistung einbezogen. Mit der neuen Strategie werden wir unseren ökologischen Fußabdruck sehr viel genauer beobachten können.

## Enger Austausch mit unseren Partnern

Mit unserem neuen interaktiven Internetportal können wir unser Informationsangebot noch gezielter dem Bedarf unserer unterschiedlichen Nutzer anpassen. Mit den neuen Zugriffspunkten können Informationen nach Themen oder Ländern aufgerufen werden. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse und Datensätze unserer diversen Arbeitsgebiete übergreifend miteinander verknüpft. Dieser Ansatz wird auch für unsere interaktiven Tools, Datenvisualisierungen und Datenbanken herangezogen.

Das Portal und die zunehmende Nutzung virtueller Veranstaltungen und Kommunikationsinstrumente werden eine engere Zusammenarbeit mit unseren Interessengruppen ermöglichen. Dadurch werden wir der dreigliedrigen Struktur der Berufsbildung besser Rechnung tragen können. Zu ausgewählten Themen werden Beratungsgruppen mit Mitgliedern des Verwaltungsrats sicherstellen, dass unsere Ergebnisse

gemeinsam mit unseren wichtigsten Interessengruppen entwickelt und deren Ansichten und Erfordernisse berücksichtigt werden.

Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Bereich unseren Kernaktivitäten bringt allen Seiten Vorteile und fördert die Effizienz und Wirkung des Cedefop. Im Jahr 2021 wird der Schwerpunkt unserer regelmäßigen gemeinsamen Arbeit mit ETF und Eurofound auf folgenden Themen liegen: Qualifikationen; Berichterstattung über die Fortschritte der Länder bei der Umsetzung der Prioritäten im Bereich der Berufsbildung; Kompetenzdatenerfassung; Kompetenzentwicklung in der Plattformwirtschaft, und die Weiterverfolgung der Erhebung über europäische Unternehmen, insbesondere die Analyse der zusätzlichen Umfrage zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie.

Die Zusammenarbeit mit anderen EU-Agenturen zahlt sich auch in Bezug auf unsere Leistung und Verwaltungsverfahren aus und trägt zur Effizienzsteigerung bei, sei es durch gemeinsam genutzte Dienste, z. B. mit **ENISA** beim Datenschutz, oder mit **EU IPO** bei der Notfallwiederherstellung von IKT-Systemen.

## Eine gut geführte und effiziente Agentur

Wir stehen am Anfang des zweiten Jahres der Pandemie, und die Bedingungen für die Arbeit des Cedefop sind weiterhin unsicher. Im Rahmen der verfügbaren Mittel bietet unser Arbeitsplan aber die nötige Flexibilität für Anpassungen an Anforderungen, die sich aus dem in der Entwicklung befindlichen Politikrahmen ergeben können, oder an andere unvorhersehbare Trends oder Ereignisse.

Das Cedefop wird seine Digitalisierung weiter vorantreiben, um seine Effizienz zu erhöhen und seinen hochqualifizierten Mitarbeitern erstklassige, sichere und flexible Arbeitsbedingungen bieten zu können. Im Mittelpunkt unseres Talentmanagements steht die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit, des Wissensaustauschs, des Lernens und der Kompetenzentwicklung. Wir haben uns höchsten ethischen Standards verpflichtet und bekennen uns zu Integrität und Regelkonformität.

Wie unsere Leistungsindikatoren zeigen, war 2020 für das Cedefop allen Widrigkeiten zum Trotz ein weiteres erfolgreiches Jahr. Als Beleg sei nur auf den Haushaltsvollzug in Höhe von 100 % hingewiesen. Das Cedefop hat seinen Arbeitsplan nicht nur erfüllt, sondern sogar übererfüllt, da es seine Arbeit flexibel angepasst hat, um zielgerichtete, aktuelle Daten und sogar Echtzeitdaten bereitzustellen.

Durch den Einsatz von hochmoderner Technologie haben wir sichergestellt, dass unsere internetgestützten Veranstaltungen großes Interesse finden und

größere Teilnehmerzahlen anlocken. In den positiven Rückmeldungen aus der Teilnehmerschaft finden wir bestätigt, dass wir mit virtuellen Veranstaltungen und mit Hybridveranstaltungen unsere Reichweite auf die breitere Berufsbildungsgemeinschaft ausdehnen können.

Unsere Leistungen im Jahre 2020 zeigen, dass wir nicht nur unsere Agilität und Flexibilität unter Beweis gestellt haben, was unsere Anpassung an sozio-ökonomische Entwicklungen und neue Herausforderungen anbelangt. Wir haben auch unsere Rolle als ein proaktiver zentraler Lieferant von Informationen und Erkenntnissen bekräftigt, die die Grundlage der EU-Politik im Bereich Berufsbildung, Kompetenzen und Qualifikationen bildet. Unser Arbeitsprogramm für das Jahr 2021 sieht weiterhin Aktivitäten vor, die die gesamte Wertkette umspannen und die europäische Politik in enger Zusammenarbeit mit der Kommission, den Mitgliedstaaten, Sozialpartnern und weiteren Interessengruppen untermauern. Das Cedefop wird auch in Zukunft eine Ideenschmiede und eine Plattform für Austausch und gegenseitiges Lernen bleiben, fundierte Forschungsarbeiten und Analysen bereitstellen und sich als wertvoller Partner bei der Umsetzung der Politik erweisen.


**KASTEN 3. DAS CEDEFOP 2020 IN ZAHLEN: BELASTBAR UND AGIL**


**ZITATE IN (RUND):**  
**170** Strategiepapieren und Berichten auf EU-Ebene  
**130** Dokumenten internationaler Organisationen

---

**ZITATE IN WISSENSCHAFTLICHER LITERATUR**  
**956** im Studienjahr 2019-20

**SOCIAL MEDIA-ABONNENTEN**


 **15 400** Facebook (+11%)  
 **10 400** Twitter (+18%)

 **VERWALTUNGSRAT**  
 Zufriedenheit mit der Beratung: **94%**  
 (77 % im Jahr 2017)

---

 **STELLENPLAN**  
 Stellenbesetzungsrate: **97%**

---

 **HAUSHALTSPLAN**  
 Haushaltsvollzug: **100%**

---

 **ÖKOLOGISCHER FUßABDRUCK**  
 Emissionen: **666,81** co<sub>2</sub> (t) (-35%)