



KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

Brüssel, den 5.4.2000  
KOM(2000) 200 endgültig/2

TEIL I

CORRIGENDUM :

- Changement dans l'annexe 4 du Volume I,  
concerne FR, DE, EN
- Traduction du mot anglais "consultation"  
dans le Volume I et le Volume II,  
concerne FR et DE

## DIE REFORM DER KOMMISSION

*Ein Weißbuch - Teil I*

(von der Kommission vorgelegt)

# INHALTSVERZEICHNIS

## DIE REFORM DER KOMMISSION

VORWORT DER KOMMISSIONSMITGLIEDER.....	3
I DIE HERAUSFORDERUNG ANNEHMEN.....	5
II EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR.....	7
III PRIORITÄTEN, AUFTEILUNG UND RATIONELLER EINSATZ DER RESSOURCEN .....	9
<i>III.1 Maßnahmenbezogenes Management: Ein Instrument zur Umsetzung politischer     Prioritäten.....</i>	<i>9</i>
<i>III.2 Ausarbeitung einer Externalisierungspolitik.....</i>	<i>11</i>
<i>III.3 Leistungsorientierte Arbeitsmethoden .....</i>	<i>12</i>
IV DIE ENTWICKLUNG DER PERSONELLEN MITTEL.....	13
<i>IV.1 Management .....</i>	<i>13</i>
<i>IV.2 Laufbahnentwicklung .....</i>	<i>14</i>
<i>IV.3 Nicht ständiges Personal.....</i>	<i>18</i>
<i>IV.4 Arbeitsumfeld und Chancengleichheit .....</i>	<i>19</i>
<i>IV.5 Disziplinarverfahren .....</i>	<i>20</i>
<i>IV.7 Transparenz des Statuts .....</i>	<i>21</i>
<i>IV.8 Sonstiges.....</i>	<i>21</i>
V AUDIT, FINANZMANAGEMENT UND KONTROLLE .....	22
<i>V.1 Aufgaben der Anweisungsbefugten und der operationellen Führungskräfte.....</i>	<i>23</i>
<i>V.2 Überarbeitung von Finanzmanagement, Kontrolle und Audit.....</i>	<i>24</i>
<i>V.3 Schutz der finanziellen Interessen der Gemeinschaft .....</i>	<i>26</i>
VI UMSETZUNG UND KONSOLIDIERUNG DER REFORM.....	27
VII SCHLUSS.....	29

### ANHÄNGE

ANHANG 1: KERNPUNKTE DER REFORM

ANHANG 2: DER KONSULTATIONSPROZESS

ANHANG 3: GLOSSAR

SCHAUBILD I: ÜBERSICHT ÜBER DIE NEUE STRUKTUR FÜR FINANZMANAGEMENT, KONTROLLE UND INTERNEN AUDIT

ANHANG 4: ZEITPLAN

AKTIONSPLAN (SIEHE GESONDERTES DOKUMENT)

## ***VORWORT DER KOMMISSIONSMITGLIEDER***

Ein starkes Europa braucht eine starke Kommission. Diese Überlegung liegt unseren Vorschlägen für die Regierungskonferenz und unseren Zielen für die nächsten fünf Jahre zugrunde. Dies bedeutet aber auch, daß wir uns mit modernen Organisationsstrukturen und den nötigen Ressourcen ausstatten müssen, um die Aufgaben, die uns mit den Verträgen zugewiesen wurden, ausführen zu können.

Die Herausforderungen der Globalisierung und der künftigen Erweiterung erfordern eine bessere Führung auf allen Ebenen, auch auf der Ebene der EU. Alle politischen Organe in Europa - und somit auch die Kommission - müssen sich dieser Herausforderung stellen. Die Reform ist daher eine wesentliche Voraussetzung, ohne die wir unsere Vision von Europa nicht verwirklichen können.

Aus diesem Grunde unterstützen wir als Kollegium wie auch als Einzelne das in diesem Weißbuch dargestellte Reformprogramm. In dieser Frage stehen wir nicht allein: Das Personal der Kommission, dem wir für sein Engagement für das europäische Ideal und für die Leistungen der Gegenwart und der Vergangenheit zu Dank verpflichtet sind, hat seinen Willen bekundet, gemeinsam mit uns auf wirklichen Fortschritt hinzuarbeiten. Der Europäische Rat und das Europäische Parlament haben sich ebenfalls deutlich hinter die Modernisierung unserer Institution gestellt.

Wir wollen, daß die Kommission über einen hervorragenden öffentlichen Dienst verfügt, damit sie ihre Aufgaben im Rahmen des Vertrags weiterhin mit größtmöglicher Effizienz wahrnehmen kann. Dies ist das Mindeste, was die Bürger der Union erwarten können, und dies ist es auch, was das Personal der Kommission ihnen bieten möchte. Zu diesem Zweck müssen wir Bewährtes aus der Vergangenheit beibehalten und zugleich neue Regelungen einführen, mit denen wir den Herausforderungen der Zukunft begegnen können. Die Welt um uns ist in raschem Wandel begriffen. Die Kommission selbst muß daher unabhängig, rechenschaftspflichtig, effizient und transparent sein und bei ihrer Tätigkeit größte Verantwortung an den Tag legen.

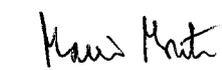
Das vorliegende Weißbuch enthält ein ehrgeiziges Programm zur Verwirklichung dieser Ziele. Die schwierige Arbeit beginnt nun, da es gilt, diese Ideen weiterzuentwickeln und umzusetzen.

Die Gründungsväter der Gemeinschaften waren wirkliche Modernisierer ihrer Zeit. Wir teilen ihre Ideale und ihre Entschlossenheit. Deshalb wollen wir ihr Vermächtnis ehren, indem wir die Kommission, die sie im Dienste der Bürger Europas aufgebaut haben, modernisieren.

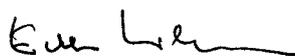
  
Romano PRODI

  
Neil KINNOCK

  
Loyola de PALACIO

  
Mario MONTI

  
Franz FISCHLER

  
Erkki LIIKANEN

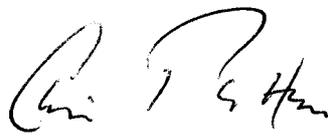
  
Frederik BOLKESTEIN

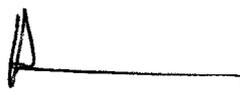
  
Philippe BUSQUIN

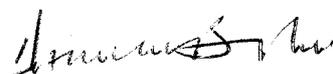
  
Pedro SOLBES

  
Poul NIELSON

  
Günter VERHEUGEN

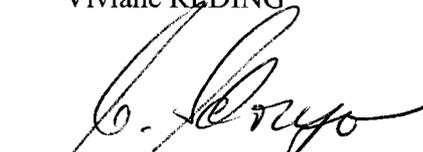
  
Christopher PATTEN

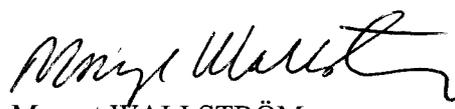
  
Pascal LAMY

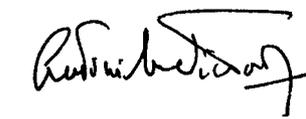
  
David BYRNE

  
Michel BARNIER

  
Viviane REDING

  
Michele SCHREYER

  
Margot WALLSTRÖM

  
António VITORINO

  
Anna DIAMANTOPOULOU

...

# ***I DIE HERAUSFORDERUNG ANNEHMEN***

## *Die Rolle der Kommission*

Mit dem Vertrag von Rom wurde der Kommission in der neuen Europäischen Gemeinschaft eine besondere Rolle und Verantwortung zugewiesen. Sie wurde als Institution errichtet, die unparteiisch im Interesse der gesamten Europäischen Gemeinschaft tätig ist und als Hüterin der Gründungsverträge handelt, indem sie insbesondere ihr Initiativrecht ausübt, die Einhaltung des Gemeinschaftsrechts durch die Mitgliedstaaten überprüft, im Namen der Gemeinschaft Handelsabkommen aushandelt, die gemeinsamen Politiken umsetzt und sicherstellt, daß in der Gemeinschaft keine Wettbewerbsverzerrungen auftreten.

Seit den Anfängen hat sich viel geändert. Aus der Gemeinschaft von sechs Mitgliedstaaten ist eine Fünfzehnerunion geworden; eine neue Erweiterung steht bevor. Die Kommission war die treibende Kraft für den Wandel von der Zollunion zur wirtschaftlichen und danach zur politischen Union. Sie hat Beträchtliches geleistet und mit ihren Visionen den Weg zu einer europäischen Integration geebnet, die den Interessen der Union dient und die Erwartungen ihrer Bürger erfüllt. Neben den bedeutenden wirtschaftlichen Meilensteinen des Binnenmarktes und nun der gemeinsamen Währung hat sie die Voraussetzungen für ein Europa geschaffen, dessen Zusammenhalt auf Solidarität zwischen seinen Bürgern und Regionen gründet. Im Laufe der Zeit haben der Rat und das Europäische Parlament der Kommission zahlreiche Verwaltungsaufgaben übertragen. Zudem haben sich in den Ländern der Europäischen Union erhebliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen vollzogen.

Eines gilt jedoch nach wie vor: Eine starke, unabhängige und effiziente Kommission ist die Grundvoraussetzung für eine als Ganzes gut funktionierende Europäische Union und deren weltweites Ansehen. Die Erfüllung der in den Verträgen festgelegten Aufgaben erfordert umfassende Verbesserungen von Strukturen und Regelungen. Über Jahrzehnte entstandene Arbeitsmethoden, Konventionen und Verpflichtungen behindern heute die Effizienz der Kommission. Dank der Verwaltungsreform wird die Kommission ihrer institutionellen Rolle als Motor der europäischen Integration besser gerecht werden können. Die Reform bildet daher ein politisches Vorhaben, das für die Europäische Union von zentraler Bedeutung ist.

Die Prodi-Kommission hat die strategische Entscheidung getroffen, sich stärker auf ihre Kernaufgaben wie Konzeption der Politik, politische Initiative und Durchsetzung des Gemeinschaftsrechts zu konzentrieren. Dieses Konzept setzt die Schaffung neuer Formen der Partnerschaft zwischen den einzelnen Entscheidungsebenen in Europa voraus und sollte es der Kommission ermöglichen, ihre politischen Schlüsselziele für den Zeitraum 2000-2005 zu erreichen. Dabei handelt es sich um folgende Zielsetzungen:

- Förderung neuer Formen europäischer Entscheidungsprozesse, indem den Menschen ein größeres Mitspracherecht eingeräumt wird und die Institutionen effizienter und transparenter gemacht werden. Dazu wird die Kommission in Kürze ein Weißbuch über Entscheidungsprozesse veröffentlichen.
- Ein stabiles und erweitertes Europa mit einer stärkeren Stimme in der Welt.
- Eine neue wirtschafts- und sozialpolitische Agenda, um unsere Wirtschaft für das digitale Zeitalter in einer Weise zu modernisieren, die Beschäftigung und nachhaltige Entwicklung fördert.
- Eine bessere Lebensqualität durch konkrete Lösungen für Probleme, die sich auf den Alltag unserer Bürger auswirken.

Derzeit ist jedoch nahezu die Hälfte der Kommissionsbediensteten ausschließlich mit ausführenden Tätigkeiten, d.h. mit der Verwaltung von Programmen und Projekten und deren direkter Kontrolle beschäftigt. Dies ist nicht gerade ein effizienter Einsatz knapper Ressourcen.

Schwerer wiegt jedoch, daß dabei die in den Verträgen definierten Aufgaben der Kommission und die Prioritäten der Prodi-Kommission für die nächsten fünf Jahre beeinträchtigt werden.

Vor diesem Hintergrund hat die Kommission kürzlich mit einer umfassenden Evaluierung ihrer Tätigkeiten und Ressourcen begonnen. Ziel ist es, sich auf die politischen Kernziele zu konzentrieren. Die Kommission wird daher prüfen, welche Tätigkeiten keine Prioritäten mit ausreichendem Mehrwert auf europäischer Ebene sind und daher eingestellt werden können. Außerdem muß es zu einer Ressourcenumverteilung innerhalb und zwischen den Kommissionsdienststellen kommen, wie es sie in diesem Umfang bisher noch nicht gegeben hat. In diesem Zusammenhang wird die Kommission ermitteln, welche Tätigkeiten sinnvoller und effizienter von anderen Einrichtungen - gegebenenfalls unter Aufsicht der Kommission - durchgeführt werden können. Zusammengenommen werden diese Projekte die Kommission in die Lage versetzen, sich verstärkt auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Bis September 2000 wird die Kommission die umfassende Evaluierung ihrer derzeitigen Tätigkeiten abschließen.

Die Kommission wird dann genau beurteilen können, ob ihre Ressourcen ihren Aufgaben angemessen sind. Sollte dies erwiesenermaßen nicht der Fall sein, müssen zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Falls dies nicht geschieht, kann die Kommission bestimmte Aufgaben nicht mehr wahrnehmen, und sämtliche Organe müssen sich ehrlich mit den Alternativen befassen. Die Kommission wird dem Rat und dem Europäischen Parlament im September 2000 über diese Evaluierung Bericht erstatten und die erforderlichen Vorschläge unterbreiten.

In diesem Zusammenhang ist es klar, daß die Kommission auch optimale Strukturen und Regelungen für den Einsatz ihrer Ressourcen benötigt, um effizient zu sein. Das vorliegende Weißbuch enthält daher ein Programm für eine grundlegende Revision der Arbeitsverfahren, der Planung der Tätigkeiten und der Verwaltung der personellen und finanziellen Ressourcen. Die politischen Prioritäten der Kommission entheben sie natürlich in keiner Weise der Verpflichtung, beim Umgang mit öffentlichen Geldern ein Höchstmaß an Effizienz und Integrität an den Tag zu legen. Ein reformiertes Finanzkontrollsystem wird sie hierzu in die Lage versetzen. Die Ereignisse von 1999, darunter der Rücktritt des Kollegiums der Kommission, haben diese Notwendigkeit deutlich vor Augen geführt.

#### *Die Reform verwirklichen*

Die Prodi-Kommission hat gleich nach ihrem Amtsantritt mit der Ausarbeitung eines Reformprogramms begonnen. Dabei konnte sie sich auf die beiden Berichte des Ausschusses unabhängiger Sachverständiger und eine Reihe interner Analysen stützen (insbesondere auf den Williamson-Bericht und die DECODE-Initiative), die wesentliche Ausgangspunkte für die jetzige Reform boten. Im Rahmen der Programme SEM 2000 und MAP 2000 wurden ebenfalls nützliche Erfahrungen gewonnen. Allerdings geht das Reformprogramm in seinem Umfang und mit den ehrgeizigen Zielen weit über alle bisherigen Initiativen hinaus.

Auf dieser Grundlage hat die Kommission am 18. Januar ein Konsultationspapier veröffentlicht, anhand dessen die vorgeschlagene Reformstrategie innerhalb der Kommission wie auch mit den anderen europäischen Organen eingehend erörtert wurde. Noch nie zuvor hat sich das Personal - einzeln oder kollektiv - in solchem Umfang an einer Konsultation beteiligt. Dies zeigt das große Interesse des Personals, und die überwältigende Mehrheit der Reaktionen deutet darauf hin, daß das Personal den Reformprozeß uneingeschränkt mitträgt. Die Reaktionen waren sehr konstruktiv und haben dazu geführt, daß das vorgeschlagene Konzept erheblich abgeändert wurde (siehe Anhang 2). In seiner Entschliebung vom 19. Januar zum Zweiten Bericht des Ausschusses unabhängiger Sachverständiger hat das Europäische Parlament das im Konsultationspapier vorgeschlagene Konzept nachdrücklich unterstützt und einen wichtigen Beitrag zur Reform geleistet. Ausgehend von den Schlußfolgerungen des Europäischen Rates in Helsinki hat der Rat das Konzept in seinen Schlußfolgerungen vom 14. Februar ebenfalls ausdrücklich begrüßt.

Im Anschluß an diese intensiven Konsultationen schlägt die Kommission nunmehr eine auf drei zusammenhängenden Konzepten beruhende Strategie vor, die sich in der Struktur des vorliegenden Dokuments widerspiegelt:

- Eine radikale Reform der Festlegung politischer Prioritäten und Zuweisung von Ressourcen. Durch neue politisch bestimmte Entscheidungsmechanismen soll sichergestellt werden, daß für die Tätigkeiten der Kommission die erforderlichen personellen, administrativen, technischen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Bewertung der Resultate wird als routinemäßiger Bestandteil in die tägliche Verwaltungsarbeit einbezogen.
- Wichtige Änderungen in der Personalpolitik mit den Schwerpunkten Leistung, Fortbildung während der gesamten Laufbahn und Managementqualität sowie Verbesserung der Einstellungspraxis und der Laufbahnentwicklung. Weitere wichtige Punkte sind die Verbesserung des Arbeitsumfelds, die Chancengleichheit und die Beurteilung sowohl des Managements als auch der anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wobei sichergestellt wird, daß disziplinarische Fragen und Fälle von Leistungsschwäche angemessen und fair behandelt werden können.
- Eine Überarbeitung des Finanzmanagements mit der Möglichkeit für jede Dienststelle, gegebenenfalls mit Hilfe der spezialisierten Kommissionsdienste ein effizientes internes Kontrollsystem zu schaffen, das ihren jeweiligen Bedürfnissen entspricht. Dies setzt voraus, daß die Zuständigkeiten aller Beteiligten genau festgelegt werden und die Qualität und Zuverlässigkeit der einzelnen internen Kontrollsysteme durch den neuen internen Auditdienst regelmäßig überprüft werden.

Die Reform stützt sich auf einen Aktionsplan, der in Teil II des Weißbuchs erläutert wird. Das Programm läuft bis zur zweiten Jahreshälfte 2002; im Dezember 2002 wird ein vollständiger Bericht veröffentlicht und an die anderen Organe weitergeleitet. Während der Programmdauer werden der Kommission regelmäßig Fortschrittsberichte vorgelegt, die nicht nur die Durchführung der im Aktionsplan aufgeführte Maßnahmen behandeln, sondern anhand des Feedbacks seitens des Personals auch deren qualitative Auswirkungen messen.

Verschiedene Auswirkungen der Reform werden sich bereits in naher Zukunft bemerkbar machen. Andere werden länger brauchen, um voll in Erscheinung zu treten, da einige der Maßnahmen Rechtsänderungen notwendig machen, die vom Europäischen Parlament und vom Rat angenommen werden müssen. Wenn der ehrgeizige Zeitplan eingehalten werden soll, ist die uneingeschränkte Mitarbeit aller europäischen Institutionen erforderlich. Die erfolgreiche Durchführung der Reform liegt im unmittelbaren Interesse aller europäischen Organe, und sie alle werden aus der Reform einen Nutzen ziehen. So werden beispielsweise Verbesserungen in der Verwaltung der Außenhilfe die Stellung der Europäischen Union in der Welt stärken.

Eine Reform ist mit technischen Neuerungen verbunden, für deren Beschreibung zwangsläufig Fachbegriffe oder eine Art Jargon verwendet werden. Dies sollte aber nicht den Blick für den radikalen Charakter der Vorschläge verstellen, denen sich die Kommission uneingeschränkt verpflichtet. Im Anhang findet sich ein Glossar, in dem die wichtigsten Begriffe und Akronyme erläutert sind (Anhang 3).

## ***II EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR***

Die Reform muß die Fähigkeit der Kommission verbessern, die Aufgaben, die ihr mit den Verträgen zugewiesen wurden, auszuführen und damit der Europäischen Union zu dienen. Entsprechend den Geboten einer verantwortungsvollen Verwaltungspraxis stützt sich die Reform auf die Grundprinzipien Unabhängigkeit, Verantwortlichkeit, Rechenschaftspflicht, Effizienz und Transparenz. Diese Prinzipien sind an sich nichts Neues, ebensowenig wie die Absicht der Kommission, sie umzusetzen; indem sie aber die Reform untermauern, können sie nunmehr eine explizite Basis für eine europäische Dienstleistungskultur abgeben:

### *Unabhängigkeit*

Die ureigene, grundlegende Quelle des Erfolgs der europäischen Integration ist darin zu suchen, daß die Kommission als Exekutivorgan der EU ein supranationales und von nationaler, sektorieller und sonstiger Einflußnahme unabhängiges Organ ist. Diesem entscheidenden Merkmal verdankt sie ihre Fähigkeit, die Interessen der Europäischen Union wirksam zu fördern. Für die Bediensteten und die Mitglieder der Kommission bedeutet dies, daß sie weder von einer Regierung noch von einer anderen Stelle Anweisungen anfordern oder entgegennehmen. In gleicher Weise sollten die Mitgliedstaaten nicht versuchen, das Kollegium oder das Personal der Kommission bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu beeinflussen.

### *Verantwortlichkeit*

Verantwortung muß auf allen Ebenen übernommen werden, und dies beginnt beim Kollegium, wenn es festlegt, was die Kommission tun wird und wie sie dabei vorgehen soll. Die politische Verantwortung liegt bei den einzelnen Kommissionsmitgliedern und - kollektiv - beim Kollegium, während die Generaldirektionen für die laufende Verwaltung verantwortlich sind. Durch eine klare Aufgabenbeschreibung sowohl für die Dienststellen als auch für die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können Unklarheiten darüber, wer wofür zuständig ist, weitgehend vermieden werden. Alle Bediensteten der Kommission sollten genau wissen, wofür sie die Verantwortung tragen.

### *Rechenschaftspflicht*

Rechenschaftspflicht und die Übernahme von Verantwortung gehen Hand in Hand. Die Kommission muß stets über ihre Tätigkeit Rechenschaft ablegen. Dies kann auf verschiedene Weise geschehen wie z.B. durch die Tätigkeitsberichte der Kommission an den Rat und das Parlament. Die Rechenschaftspflicht geht aber noch weiter: Eine verantwortungsvolle Verwaltung der verschiedenen Ressourcen, die der Kommission zur Verfügung stehen, bedeutet, daß ein effizienter Einsatz dieser Ressourcen gewährleistet sein muß. Dies gilt auch innerhalb der Kommission und erfordert eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Bediensteten und zwischen den Dienststellen, die gestärkt werden muß.

### *Effizienz*

Alle europäischen Organe sehen sich vor dem Problem, mit begrenzten Ressourcen maximale Ergebnisse erzielen zu müssen. Voraussetzung dafür ist die Verbesserung der Verfahren der Zusammenarbeit. Das gilt sowohl für die internen Verfahren als auch für die Verfahren, die die Zusammenarbeit zwischen der Kommission und den anderen Organen, den Mitgliedstaaten und den Bürgern betreffen. Vereinfachung spielt hier eine wichtige Rolle, da einfachere Verfahren leichter verständlich und somit aller Voraussicht nach auch effizienter sind. Dezentralisierung kann ebenfalls zu mehr Effizienz beitragen und wird - sofern sie mit einer eindeutigen Zuweisung von Verantwortung einhergeht - die Bediensteten in die Lage versetzen, selbst Initiativen zu ergreifen.

### *Transparenz*

Die Offenheit einer Verwaltung ist ein wichtiges Indiz für das Vertrauen in die Mitarbeiter und in diejenigen, denen sie rechenschaftspflichtig ist. Transparenz in der Verwaltung der Kommission ist eine unerläßliche Voraussetzung für die im EG-Vertrag geforderte größere Offenheit nach außen. Dies umfaßt zum einen Transparenz nach innen, d.h. effektive Kommunikation auf allen Ebenen, Aufnahmebereitschaft für neue Ideen und Akzeptanz von Kritik, und zum anderen Transparenz nach außen, d.h. uneingeschränkte Unterwerfung unter die Kontrolle durch die Öffentlichkeit.

\*\*\*\*\*

Der gesamte Reformprozeß wird zur Entwicklung dieser Kultur beitragen; daneben gibt es jedoch auch eine Reihe spezifischer Maßnahmen, die von besonderer Bedeutung sind. Die Erarbeitung eines Verhaltenskodexes für die Beziehungen zum Europäischen Parlament beispielsweise wird zu mehr Effizienz führen, indem die Zusammenarbeit zwischen der Kommission und dem Europäischen Parlament erleichtert wird. Neue Vorschriften für einen verbesserten Zugang der Öffentlichkeit zu den Dokumenten der europäischen Organe werden zu weiterer Transparenz entsprechend den neuen Bestimmungen im Vertrag von Amsterdam führen. Es muß sichergestellt werden, daß die von der Kommission geschuldeten Beträge im Einklang mit einer guten Verwaltungspraxis zügig ausbezahlt werden.

*Die in diesem Kapitel vorgeschlagenen Maßnahmen werden in Kapitel II des Aktionsplans (Teil II des Weißbuchs), Maßnahmen 1-11 erläutert.*

### **III PRIORITÄTEN, AUFTEILUNG UND RATIONELLER EINSATZ DER RESSOURCEN**

Die Kommission muß bei der Festsetzung ihrer Prioritäten und der Zuweisung der entsprechenden Ressourcen effizienter vorgehen. Mit ihren begrenzten Personalmitteln kann sie die Vielfalt an Tätigkeiten und Aufgaben inzwischen kaum mehr bewältigen, eine Entwicklung, unter der ihre Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit leiden. Nunmehr gilt es, die Kerntätigkeiten und politischen Ziele der Kommission wieder in den Mittelpunkt zu rücken.

Zwei Aspekte haben bisher eine generelle Verknüpfung von Prioritäten und Ressourcen behindert. Zum einen hat die Kommission ihre Entscheidungen über künftige Tätigkeiten in der Regel unabhängig von den Zuweisungen der Ressourcen getroffen und zum anderen haben Rat und Parlament ihr weitere Aufgaben übertragen, ohne zusätzliche Ressourcen zu bewilligen. Außerdem wird in der herrschenden Managementkultur auf Kontrollen mehr Gewicht gelegt als auf die Ziele. Erschwert wird das Problem noch dadurch, daß Zielsetzungen und Zuständigkeiten häufig nicht angemessen definiert bzw. übertragen werden.

Zur Bewältigung der übernommenen Probleme wird die Kommission, wie bereits erläutert, alle Prioritäten, Aktivitäten und Ressourcen bis September 2000 einer allgemeinen Überprüfung unterziehen.

Das kann jedoch nur der Anfang sein. Diese Fragen müssen auf einer beständigeren Grundlage in einen konkreteren Rahmen gestellt werden, der ergebnis- und leistungsorientiert ist. Es lassen sich drei Schwerpunkte nennen:

- Aufstellung von Prioritäten, einschließlich negativer Prioritäten, auf allen Kommissionsebenen. Bei der Verabschiedung neuer Prioritäten müssen bestehende Prioritäten sorgfältig und gründlich neu evaluiert werden.
- Bessere Abstimmung zwischen der internen und der externen Verwaltung von Maßnahmen.
- Förderung besserer Arbeitsmethoden.

#### *III.1 Maßnahmenbezogenes Management: Ein Instrument zur Umsetzung politischer Prioritäten*

Die Kommission muß ihre Verwaltung darauf ausrichten, *bei ihren politischen Prioritäten Ergebnisse* zu erzielen. Dazu gehören Kerntätigkeiten und neue politische Prioritäten, wobei Verpflichtungen aus dem Vertrag und aus internationalen Abkommen Rechnung getragen werden muß. Zu diesem Zweck wird die Kommission ein System des Maßnahmenbezogenen Managements einführen. Ziel dieses Systems ist es, auf allen Organisationsebenen Entscheidungen über politische Prioritäten mit den Entscheidungen über die entsprechenden Ressourcen zu verknüpfen. So kann sichergestellt werden, daß für politische Prioritäten die

notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden und umgekehrt bei Entscheidungen über politische Prioritäten der Ressourcenbedarf in vollem Umfang berücksichtigt werden kann.

Dieses Vorgehen steigert die Effizienz, denn es stimmt die Entscheidungen über Prioritäten, politische Ziele und Maßnahmen einerseits und die Entscheidungen über Personal-, Verwaltungs-, IT- und Finanzmittel andererseits direkt aufeinander ab. Außerdem ermöglicht es eine klarere Zuweisung und Delegierung der Zuständigkeiten und bietet den Führungskräften Gelegenheit, flexibler über die Verwendung der bewilligten Haushaltsmittel zu entscheiden. Und schließlich garantiert es Führungskräften auf allen Ebenen einen beispiellosen Zugang zu bisher weit gestreuten und sehr unterschiedlich aufgemachten Informationen. Auf diese Weise dürfte die Berichterstattung der einzelnen Dienste an die Kommissionsmitglieder und das Kollegium sowie des Kollegiums an das Europäische Parlament und den Rat rationalisiert werden, was zu deutlich mehr Transparenz in der Kommission beitragen wird.

Ziel ist, daß die gesamte Kommission ab Juli 2002 nach dem Konzept des Maßnahmenbezogenen Managements (MBM) arbeitet. Hierzu müssen in der Verwaltung einige Änderungen eingeführt werden, einschließlich der Entwicklung eines Informatiksystems (System der integrierten Ressourcenverwaltung - IRMS), die in Teil II dieses Weißbuchs (Kapitel III des Aktionsplans) näher erläutert werden.

Ein Hauptmerkmal des Verfahrens ist, daß sich die Planung der Kommissionstätigkeiten und die Verwendung ihrer Ressourcen stärker an politischen Prioritäten ausrichten wird. Zu diesem Zweck wird im Juli 2000 im Generalsekretariat eine strategische Planungs- und Programmierungsstelle eingerichtet, die das Kollegium bei Entscheidungen über politische Prioritäten und die Zuweisung von Ressourcen unterstützen sowie in der gesamten Kommission ein leistungsorientiertes Management fördern soll.

Ausgangspunkt dieses neuen Prozesses ist eine Reihe klarer politischer Leitlinien, die die strategische Planungs- und Programmierungsstelle auf Anweisung des Präsidenten und nach einer Orientierungsdebatte im Kollegium herausgibt.

Das Kollegium erstellt daraufhin unter Berücksichtigung der Beiträge der einzelnen Dienste eine jährliche Strategieplanung, in der politische Ziele, vorgeschlagene politische Konzepte sowie die entsprechenden Personal- und Finanzmittel nach Politikbereichen (d.h. im wesentlichen nach Diensten) aufgeschlüsselt für die gesamte Kommission festgelegt werden. Die Kommission wird sich vor allem auf dieses Instrument der Strategieplanung stützen, wenn sie über positive und - ebenso wichtig - negative Prioritäten entscheidet. Die Strategie wird mit dem Rat und dem Parlament erörtert und Hauptimpuls für das Haushaltsverfahren, einschließlich der Leitlinien für die Erstellung des Haushaltsvorentwurfs, sein, in dem sie näher erläutert wird.

Die Strategieplanung ist die Grundlage des Arbeitsprogramms der Kommission und ihrer Dienste, die die politischen Prioritäten durchzuführen und auf die Ebene der Arbeitsprogramme der einzelnen Beamten umzusetzen haben. Die politischen Prioritäten der Kommission bestimmen somit auch unmittelbar die Aufgaben ihrer Beamten.

Die Kommission muß natürlich in der Lage sein, ihre Prioritäten im Laufe des Jahres flexibel an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen. Daher muß die Möglichkeit beschleunigter Anpassungen der jährlichen Strategieplanung vorgesehen werden.

Zur korrekten Einschätzung der Wirksamkeit und Kosten der durchgeführten Maßnahmen werden außerdem geeignetere Überwachungs- und Evaluierungsmechanismen eingeführt. Sie garantieren wichtige Rückmeldungen für den Planungsprozeß und erleichtern die Feststellung, welche Maßnahmen mit negativer Priorität belegt werden sollten. Auch die Berichterstattungsmechanismen sollten gestrafft werden. Jede Generaldirektion gibt einen *jährlichen Tätigkeitsbericht* mit den Resultaten der Maßnahmenbewertung und einer Beurteilung der Qualität der erbrachten Leistung heraus. Sonstige Bestimmungen im Zusammenhang mit der Berichterstattung müssen überprüft und so weit wie möglich vereinfacht werden.

Damit die Verwaltung der Außenhilfe erfolgreich dezentralisiert werden kann, werden in diese Regelung auch die Delegationen der Kommission in Drittländern einbezogen.

Die Strategieplanung, der Haushaltsplan und das Arbeitsprogramm geben allen Gemeinschaftsorganen einen klareren Überblick über die Gesamtkosten der Ressourcen, die für die einzelnen Politikbereiche benötigt werden. Die Zuständigkeiten der einzelnen Organe müssen jedoch genau festgelegt werden. Die Kommission ist dem Europäischen Parlament gegenüber rechenschaftspflichtig. Das Parlament könnte indessen diese in den Verträgen verankerte Zuständigkeit nicht ausüben, wenn es Beschlüsse zu operationellen und Management-Fragen in der Kommission fassen würde. Derartige Beschlüsse würden auch die Fähigkeit der Kommission, Ergebnisse zu erzielen, stark beeinträchtigen, da sie die Handlungsfreiheit der Führungskräfte der Kommission untergraben würden. Aus institutionellen Gründen und im Interesse der Effizienz muß daher ein "Mikromanagement" der Kommissionstätigkeiten durch die Haushaltsbehörde vermieden werden. Hierzu ist eine Interinstitutionelle Vereinbarung erforderlich.

### *III.2 Ausarbeitung einer Externalisierungspolitik*

Die Prodi-Kommission hat die politische Entscheidung getroffen, ihre Strategie der Rückführung der Kommission zu ihren Kerntätigkeiten und politischen Prioritäten unter anderem mit Hilfe einer verstärkten Externalisierung, d. h. der vollständigen oder teilweisen Delegation von Aufgaben oder Tätigkeiten der Kommission umzusetzen. In einem System, in dem die Ressourcenzuweisung eng mit der Festsetzung von Prioritäten und der weiteren Planung verknüpft ist, spielt das richtige Verhältnis zwischen eingesetzten internen und externen Ressourcen natürlich eine wichtige Rolle.

Die Kommission greift seit langem auf externe Ressourcen zurück, sei es auf die Büros für technische Hilfe zur Durchführung operationeller Programme oder auf externe Anbieter bestimmter Dienstleistungen. Eine explizite Politik der Externalisierung, zu den hierbei anzuwendenden Kriterien oder Rechtsinstrumenten gibt es jedoch nicht. Ein entsprechendes Konzept muß dringend entwickelt werden. Ein erster Schritt in diese Richtung ist der 1999 veröffentlichte Leitfaden für die Büros für technische Hilfe, doch ist, wie das Europäische Parlament hervorgehoben hat, eine klare Gesamtstrategie erforderlich.

Abgesehen von der Tatsache, daß die Kommission natürlich über angemessene eigene Personalmittel verfügen muß, wird es immer einen Bedarf an externen Ressourcen geben. Der Kommission fehlen die internen Ressourcen zur Bewältigung bestimmter neuer und/oder vorübergehender Aufgaben. Außerdem zeigt sich zunehmend, daß es in vielen Fällen sinnvoller ist, Vorgänge in nächster Nähe zu den Zielgruppen abzuwickeln statt zentral in Brüssel. Und schließlich gibt es wie in jeder großen Organisation Aufgaben, die am rationellsten von spezialisierten Firmen durchgeführt werden können.

Mit der Entwicklung einer Externalisierungspolitik – unter diesen Begriff fällt die Übertragung von Zuständigkeiten innerhalb der Gemeinschaftsinstitutionen, die Dezentralisierung mit Delegation von Aufgaben an nationale Behörden und die Vergabe von Aufträgen an private Stellen – wird die Kommission versuchen, Ordnung in die bereits eingeführte Praxis zu bringen und vor allem rationellere und besser überprüfbare Methoden der Abwicklung von finanziellen Programmen zu entwerfen.

Externalisierung sollte nur gewählt werden, wenn dies der rationellere und wirksamere Weg ist, die betreffende Dienstleistung zu erbringen oder Waren zu liefern. Externalisierung darf niemals die Lösung für unklare Aufgabenstellungen sein und niemals zu Lasten der Rechenschaftspflicht gehen: Die Kommission muß ihrer politischen Verantwortung gemäß Artikel 274 des EG-Vertrags über die Ausführung des Haushaltsplans nachkommen können.

Grundsätzlich muß weiterhin gelten, daß regulierende Tätigkeiten, Verhandlungen und Maßnahmen im Zusammenhang mit der Zuweisung von Mitteln, bei denen ein Ermessensspielraum besteht, ausschließlich von Behörden wahrgenommen werden können. Die Kommission sollte sich überdies weigern, Aufgaben zu übernehmen, die sie nach eigener Einschätzung – unabhängig von der Frage einer internen oder externen Verwaltung – nicht im Rahmen einer vertretbaren Risikospanne erledigen kann.

Im Zuge der Externalisierungspolitik wird auch eine neue Form der Durchführungsstelle erprobt, die von Kommissionsbeamten geleitet wird. Besondere Beachtung gebührt der Außenhilfe, die derzeit zwei Drittel aller von der Kommission eingesetzten externen Büros für technische Hilfe beschäftigt und für die mehrere Tausend individueller Expertenverträge abgeschlossen werden. Es müssen dringend Lösungen gefunden werden, mit denen die Kommission sich das nötige Fachwissen erschließen kann, um Projekte wirksam und im vorgegebenen Zeitrahmen durchzuführen. Dabei muß die notwendige Sichtbarkeit und Kohärenz der EU-Politik sichergestellt werden. Eine Möglichkeit zur Verwaltung der Außenhilfe könnten eine oder mehrere amtsähnliche Einrichtungen sein. Diese und andere Möglichkeiten müssen in Verbindung mit der zunehmenden Entflechtung und Dezentralisierung geprüft werden, die zur besseren Verwaltung der Außenhilfe geplant ist.

Der Bedarf an Externalisierung ist nicht in allen Diensten gleich groß, sondern hängt von ihren Tätigkeiten ab. Eine einzige Musterlösung für alle Bedarfsfälle kann es also nicht geben. Es muß aber möglich sein, für mehr Übereinstimmung zu sorgen, so daß ähnliche Instrumente für ähnliche Fälle eingesetzt werden.

Die Kommission plädiert mit dieser Politik keineswegs für eine allgemeine Externalisierung ihrer Tätigkeiten und entzieht sich damit auch nicht der Frage nach Optimierung der internen Ressourcen. Die Externalisierung muß als solche gerechtfertigt sein und ist kein Ausweg, wenn Kernfunktionen aufgrund von Personalmängeln nicht wahrgenommen werden können. Korrekt eingesetzt werden können externe Ressourcen im übrigen nur, wenn zu ihrer Überwachung oder Anleitung ausreichende interne Ressourcen zur Verfügung stehen.

### *III.3 Leistungsorientierte Arbeitsmethoden*

Wie der Konsultationsprozeß gezeigt hat, ist sich das Personal im wesentlichen darin einig, daß die Arbeitsmethoden der Kommission vereinfacht und modernisiert werden müssen. In verschiedenen Generaldirektionen finden sich bereits bewährte Verwaltungspraktiken. Sie sollten auf die gesamte Kommission übertragen werden. Allerdings können einzelne Dienste nicht unbegrenzt autonom handeln, da besagte Systeme oder Verfahren in einigen Fällen kommissionsweit oder maßnahmenübergreifend angewendet werden müssen. Ferner ist bei der Ausarbeitung dieser Methoden zu untersuchen, welche Verbesserungen bei den Arbeitsmethoden mit anderen Organen vorgenommen werden können, beispielsweise im Hinblick auf eine Selbstbeschränkung im Ausschußwesen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in die Vorschläge der Kommission einfließen.

Von seiten des Personals kamen viele hilfreiche Vorschläge, wie die Arbeitssysteme und -verfahren verbessert werden könnten. Für die Einreichung und Bearbeitung solcher Vorschläge ist ein Mechanismus erforderlich. In einigen Generaldirektionen existieren solche Mechanismen bereits, in den anderen wird ihre Einführung angeregt. Das Generalsekretariat wird derartige Regelungen in den einzelnen Generaldirektionen netzartig zusammenfassen, so daß eine allgemeine "Ideenbank" entsteht. Jede neue Idee wird geprüft, und der betreffende Beamte erhält eine Rückmeldung. Einige Vorschläge mögen nur für eine bestimmte Generaldirektion von Interesse sein, andere dagegen haben vielleicht größere Tragweite. Mit der Einrichtung einer solchen Ideenbank kann die Kommission ihre Arbeitsmethoden ständig durch neue Eingaben verbessern.

Zunächst jedoch ist ein stärker strukturierter Ansatz erforderlich. Im Generalsekretariat wird daher ein zweiter stellvertretender Generalsekretär ernannt mit dem Auftrag, die Arbeitsmethoden zu verbessern und diese Verbesserungen kommissionsweit durchzusetzen. Zu diesem Zweck wird bis Ende dieses Jahres mit internem und externem Fachwissen ein Aktionsplan ausgearbeitet, der sich unter anderem mit der Übertragung von Verantwortung innerhalb des Kollegiums befassen wird. Zu dieser Frage ist vorrangig ein erster Bericht zu verfassen. Weitere Themen sind die Vereinfachung der Beschlußfassungs- und Verwaltungsverfahren am Sitz der Kommission und in allen Außenstellen weltweit, eine bessere Koordinierung der einzelnen Dienststellen, die rationellere Führung von Archiven in der gesamten Kommission, flexible und anpassungsfähige Verwaltungsstrukturen, eine bessere Nutzung moderner Technologien und die allgemeine Einführung von Qualitätsmanagementverfahren, die in einigen Teilen der Kommission bereits im Einsatz sind. Fortschritte in der Informatik wie die elektronische Dokumentenverwaltung sollten es der Kommission gestatten, auf eine papierlose Zukunft zuzusteuern.

*Die in diesem Kapitel vorgeschlagenen Maßnahmen werden in Kapitel III des Aktionsplans (Teil II des Weißbuchs), Maßnahmen 12-20 erläutert.*

#### **IV DIE ENTWICKLUNG DER PERSONELLEN MITTEL**

Das wertvollste Kapital der Kommission ist ihr Personal. Die Fähigkeiten und der Einsatz der Bediensteten sind bislang der Schlüssel zu allen Erfolgen der Kommission gewesen. Eine umfassende Personalpolitik, die allen Beschäftigten ermöglicht, ihre Fähigkeiten voll zu entfalten, ist für eine effiziente Arbeit der Kommission von entscheidender Bedeutung. Damit die europäischen Institutionen ihre Rolle in der Europäischen Union möglichst wirkungsvoll spielen können, müssen Unabhängigkeit, Kontinuität und eine hohe Qualität des europäischen öffentlichen Dienstes gewahrt bleiben. Hierzu gilt es, im Interesse des Personals aller Besoldungsgruppen die Personalpolitik von der Einstellung bis zum Eintritt in den Ruhestand zu modernisieren.

Im Laufe dieses Jahres werden Konsultationspapiere mit detaillierten Vorschlägen zur Reform der Einstellungspolitik, der Managementpolitik, der Laufbahnstruktur usw. ausgearbeitet. In jedem Papier werden ausgehend von einer Analyse der besten Praktiken im öffentlichen Dienst der Mitgliedstaaten und in anderen internationalen Organisationen allgemeine Rahmenbedingungen entwickelt. Die Konsultationspapiere werden außerdem Entwürfe für Rechtsvorschriften enthalten, mit denen die Vorschläge umgesetzt werden sollen (Änderungen des Beamtenstatuts selbst oder seiner Durchführungsbestimmungen). Auf der Grundlage dieser Konsultationspapiere wird das Personal konsultiert und wirkt somit nicht nur an der Gestaltung der allgemeinen Reformgrundsätze des Weißbuchs mit, sondern auch an ihrer Umsetzung.

Nachstehend wird die Reform der Personalpolitik umfassend erläutert. Weitere Einzelheiten sind dem Aktionsplan zu entnehmen. Zahlreiche Änderungsvorschläge können im Rahmen des geltenden Beamtenstatuts durch eine bessere Anwendung und Umsetzung der vorhandenen Vorschriften verwirklicht werden. In einigen Bereichen wird es jedoch erforderlich sein, das Beamtenstatut zu ändern. Ob die Reformen in allen Bereichen zu einem Erfolg werden, hängt von der Mitwirkung des Personals ab.

##### **IV.1 Management**

Wie in allen anderen Organisationen spielen auch in der Kommission die Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Diese Rolle hat zwei Seiten: zum einen müssen die Führungskräfte berufliches Fachwissen und Erfahrung aufweisen, zum anderen müssen sie generell befähigt sein, Teams zu motivieren und zu leiten. Im Zuge der Reform werden eindeutiger Regeln eingeführt, und die Verantwortungsbereiche werden besser bestimmt, was sich positiv auf das Management

auswirkt. Bei der Reform der Kommission spielen die mittleren Führungskräfte eine besonders wichtige Rolle. Die Referatsleiter werden die treibenden Kräfte für dezentralisierte Reformtätigkeiten sein, vor allem im Hinblick auf die Förderung von Teamarbeit und eine bessere Arbeitsorganisation. Um die Führungsqualitäten anzuheben und überall in der Kommission eine gemeinsame Managementkultur zu schaffen, sind indessen auch gezielte Maßnahmen erforderlich.

Aus diesem Grund werden die Führungsqualitäten bei Ernennungen künftig mehr Gewicht erhalten. Die Ernennung in eine Führungsposition wird mit einer Probezeit verbunden sein und kann grundsätzlich rückgängig gemacht werden. Führungskräfte, die die erforderlichen Führungsqualitäten nicht unter Beweis stellen, oder die sich freiwillig aus einer Führungsposition zurückziehen wollen, kehren in derselben Besoldungsgruppe auf einen Dienstposten zurück, der keine Führungsaufgaben beinhaltet.

Für alle Führungskräfte wird ein Fortbildungsprogramm eingeführt, das auch spezifischen Bedürfnissen, beispielsweise von Delegationsleitern, Rechnung trägt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Führungsaufgaben wahrnehmen, müssen mit zufriedenstellendem Ergebnis an einem solchen Kurs teilnehmen. Schließlich wird die Leistung aller Führungskräfte, einschließlich der Generaldirektoren und Direktoren, systematisch beurteilt werden.

## *IV.2 Laufbahnentwicklung*

### *Einstellungen*

Die bisherige Einstellungspolitik auf der Grundlage allgemeiner Auswahlverfahren hat der Kommission ermöglicht, hochqualifizierte und zuverlässige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzustellen. Sowohl für Generalisten als auch für Spezialisten wird es weiterhin allgemeine Auswahlverfahren geben. Anhand der besseren Planung der Kommissionstätigkeiten und der Bestimmung der entsprechenden Kompetenzprofile kann der Personalbedarf sowohl im Hinblick auf das Anforderungsprofil als auch quantitativ besser geplant werden.

Aus den gewonnenen Erfahrungen und aus den Beiträgen im Rahmen des Konsultationsprozesses ist deutlich geworden, daß die Durchführung von Auswahlverfahren und die Prüfungen selbst verbessert werden müssen, um dem Personalbedarf der Kommission Rechnung zu tragen und Fortschritte in Auswahltechniken und Informationstechnologie nutzen zu können. In diesem Zusammenhang wird insbesondere geprüft, wie Teile der Auswahlverfahren logistisch verbessert werden können. Die Kommission muß jedoch die effektive Kontrolle über die Einstellungen behalten. Des weiteren wird auf die Notwendigkeit eingegangen, dem Statut (insbesondere Artikel 27) entsprechend bei Neueinstellungen eine geographische Ausgewogenheit sicherzustellen. Allerdings sind weder nach Nationalitäten getrennte Auswahlverfahren noch nationale Quoten oder eine generelle Einführung von nach Sprachen getrennten Auswahlverfahren das geeignete Mittel. Bei der Entwicklung neuer Prüfungen werden sowohl die multikulturelle Dimension der EU als auch geschlechtsspezifische Faktoren berücksichtigt, was die Voraussetzungen für geographische Ausgewogenheit und Chancengleichheit schafft.

Auch in den anderen europäischen Organen wird auf der Grundlage von Auswahlverfahren eingestellt. Es wird deshalb vorrangig geprüft, ob es möglich ist, zusammen mit den anderen Organen ein interinstitutionelles Einstellungsamt einzurichten.

### *Laufbahnberatung und Mobilität*

Die Kommission muß die Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen optimal nutzen und den Bediensteten dabei behilflich sein, ihre Fähigkeiten in dem multinationalen Umfeld, das sie bietet, zu entwickeln. Neue Beamte werden während einer Probezeit, die für alle Besoldungsgruppen zwölf Monate beträgt, ein gründliches Einarbeitungsprogramm durchlaufen.

Bei der Beurteilung am Ende der Probezeit werden strenge Maßstäbe angelegt, die der Tatsache Rechnung tragen, daß eine Ernennung in ein unbefristetes Beamtenverhältnis mit umfangreichen Rechten verbunden ist.

Es wird eine zentrale Laufbahnberatungsstelle eingeführt, um gute Praktiken zwischen den einzelnen Generaldirektionen zu verbreiten und die Beamten in ihrer Laufbahnentwicklung zu beraten und zu unterstützen. In jeder Generaldirektion wird ein Netz mit ähnlichen Funktionen geschaffen, damit die Beamten während ihrer gesamten Laufbahn die bestmögliche Beratung in Anspruch nehmen können.

Um die interne Mobilität zu fördern, werden Hindernisse, beispielsweise im Rahmen des bestehenden Beförderungssystems, beseitigt. Die spezifischen Mobilitätsregeln des Dienstes für Außenbeziehungen werden beibehalten und ggf. verbessert. Schließlich werden auch die Voraussetzungen für eine Mobilität zwischen den EU-Organen, mit den Verwaltungen der Mitgliedstaaten und ggf. auch mit anderen öffentlichen und privaten Einrichtungen geprüft, um den Personalaustausch zu erleichtern. Generell wird Mobilität im Rahmen der Beurteilungen und bei der Ernennung in eine Führungsposition als Pluspunkt gelten; damit sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermutigt werden, häufiger den Einsatzbereich zu wechseln.

### *Fortbildung*

Die Mittel für die Fortbildung der Kommissionsbediensteten liegen proportional gesehen erheblich unter dem Durchschnitt der öffentlichen Verwaltungen in den Mitgliedstaaten. Sie entsprechen zwei Fortbildungstagen pro Jahr für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Diese Zahl deckt die allgemeine und sprachliche Fortbildung und die Fortbildung im Bereich der Informationstechnologie ab. Da Fortbildung Zeit in Anspruch nimmt, muß der Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen in den Tätigkeiten der einzelnen Dienststellen und bei der Aufgabenverteilung Rechnung getragen werden. Die Kommission muß eine Kultur des Lernens entwickeln, in der die Fortbildung als wesentliches und nicht als fakultatives Element angesehen wird. Die Bediensteten aller Besoldungsgruppen sollten ermutigt werden und auch die Möglichkeit erhalten, ihre persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln. Die Umsetzung wird eine schrittweise Aufstockung des Fortbildungsbudgets und des Personals erforderlich machen.

Die Fortbildung soll sich über die gesamte Laufbahn erstrecken. In bestimmten Phasen der Beamtenlaufbahn können sich gezielte Maßnahmen empfehlen (beispielsweise zur Verbesserung der redaktionellen Fähigkeiten oder um die Vielfalt des Arbeitsumfelds besser bewältigen zu können). Bestimmte Schulungsmaßnahmen sollten für alle Beamten obligatorisch sein, beispielsweise zur Entwicklung juristischer, wirtschaftlicher, redaktioneller oder haushaltstechnischer Grundfertigkeiten. Andere Maßnahmen wiederum würden sich je nach Tätigkeitsbereich oder Laufbahnniveau unterscheiden (z.B. Lehrgänge bei Dienstantritt, Fortbildung in Budget- und Finanzverwaltung, Managementtraining).

Schließlich wird auch zusammen mit den anderen Organen die Einrichtung eines Fortbildungszentrums für den europäischen öffentlichen Dienst geprüft, dessen Zielgruppe vor allem die mittleren und höheren Führungskräfte sein sollen.

### *Laufbahnstruktur*

Die bisherige Einteilung des Personals in verschiedene Laufbahngruppen geht im wesentlichen von den Qualifikationen und der Ausbildung zum Zeitpunkt der Einstellung aus. Die Folge davon ist, daß sich die Entwicklung der Fähigkeiten eines Bediensteten in der Laufbahnstruktur nicht angemessen widerspiegelt; ebensowenig ist es möglich, generelle Fähigkeiten, - z. B. Entschlußkraft oder Führungsqualitäten - angemessen zu würdigen. Die von B-, C- und D-Bediensteten nach der Einstellung erworbenen Qualifikationen, ihre Fertigkeiten und das tatsächliche Niveau der von ihnen ausgeführten Aufgaben werden im allgemeinen nicht ausreichend berücksichtigt. Ein Wechsel der Laufbahngruppe ist schwierig, und interne Auswahlverfahren finden nur in unregelmäßigen Abständen statt. Da jede Laufbahngruppe nur

in eine begrenzte Zahl von Besoldungsgruppen untergliedert ist, werden die meisten Beamten während ihrer gesamten Laufbahn nur drei oder vier Mal befördert. Die begrenzte Zahl von Besoldungsgruppen hat auch zur Folge, daß es im oberen Bereich der Laufbahngruppen B, C und D und auf der A4-Ebene erhebliche Engpässe gibt

Das derzeitige System spornt also kaum dazu an, gute Leistungen zu erbringen und am Arbeitsplatz oder zum Erwerb neuer Fertigkeiten und Qualifikationen Eigeninitiative zu entwickeln. Die Laufbahnentwicklung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die besondere Talente und Fähigkeiten an den Tag legen, wird durch dieses System künstlich behindert. Die von B-, C- und D-Bediensteten ausgeführten Aufgaben, die oftmals weitaus mehr Verantwortung beinhalten, als in den Standard-Stellenbeschreibungen des Statuts vorgesehen ist, werden nicht gebührend anerkannt. Diese Situation schadet sowohl dem Personal als auch der Kommission. Den Bediensteten kann zugute gehalten werden, daß sie trotz der strukturellen Mängel gute Arbeit geleistet haben.

Angesichts der Schwächen des derzeitigen Systems schlägt die Kommission vor, ein neues, stärker lineares Laufbahnsystem ohne Laufbahngruppen zu entwickeln, das mehr Besoldungsgruppen umfaßt als bisher, aber weniger Dienstaltersstufen je Besoldungsgruppe. Die Neueinstellungen in diesem System erfolgen auf verschiedenen Ebenen der Einstufungsskala entsprechend den Mindestanforderungen in bezug auf Qualifikationen und Berufserfahrung.

Die neue Laufbahnstruktur sollte auch die Möglichkeit vorsehen, bestimmte, genau abgegrenzte Dienstposten oder Aufgaben einer bestimmten Besoldungsgruppe zuzuordnen. Beamte, die in einen solchen, mit einer besondere Verantwortung verbundenen Dienstposten eingewiesen sind, erhalten im entsprechenden Zeitraum eine Prämie in der Form von Dienstbezügen der entsprechenden Besoldungsgruppe. Die Ernennung in einen solchen Dienstposten erfolgt nach objektiven Kriterien und transparenten Verfahren.

Die Verdienste werden durch eine Beförderung in die nächsthöhere Besoldungsgruppe anerkannt, das Dienstalter durch ein Aufsteigen in den Dienstaltersstufen innerhalb einer Besoldungsgruppe. Schließlich sollte das System auch sicherstellen, daß für Beamte, die keine Führungsaufgaben wahrnehmen, deren Wissen und Fähigkeiten für die Kommission aber wertvoll sind, gute Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind. Das bedeutet konkret, daß der Aufstieg in eine höhere Besoldungsgruppe generell nicht davon abhängig sein sollte, daß Führungsaufgaben übernommen werden.

In jeder öffentlichen Verwaltung ist die Schaffung einer neuen Laufbahnstruktur von erheblicher Bedeutung, da sie beträchtliche Auswirkungen haben kann. Die Entwicklung einer neuen Struktur setzt überdies voraus, daß verschiedene Fragen, u.a. das System zur Beurteilung des Personals und das Beförderungssystem, detailliert analysiert werden. Im vorliegenden Weißbuch wird eine neue Laufbahnstruktur für die EU-Beamten umrissen. Nach eingehender Prüfung der verschiedenen Optionen für eine lineare Laufbahnstruktur wird die Kommission im November 2000 einen detaillierten Vorschlag vorlegen.

Die Kommission versichert, daß eine neue Laufbahnstruktur ihrer Zusage gerecht werden wird, daß die Reform generell weder zu einer Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen des vorhandenen Personals führt noch der multikulturellen Zusammensetzung des Personals abträglich ist. Diese Zusage wird sich in allen Vorschlägen widerspiegeln, die die Kommission dem Rat in dieser Angelegenheit vorlegt.

### *Leistungsbeurteilung*

Jedes System zur Personalbeurteilung dient verschiedenen Zwecken. So erhalten die Beschäftigten ein Feedback, die Leistungen werden an vorher festgelegten Zielvorgaben gemessen, und es wird festgestellt, ob der Beurteilte für eine Beförderung in Frage kommt. Ausgangspunkt für die Beurteilung des Personals in der Kommission müssen klar festgelegte Aufgabenbeschreibungen für jeden Dienst sowie Arbeitsplatzbeschreibungen und

Aufgabenzuweisungen für alle Bediensteten sein. Dabei handelt es sich um die Schlüsselemente des Systems zur Planung und Programmierung der Kommissionstätigkeiten.

Zwar wird durchaus ein neues System benötigt, die Erfahrung hat aber gezeigt, daß ein Beurteilungssystem nur dann erfolgreich sein kann, wenn es von den Beurteilenden fair und richtig angewandt wird. Aus diesem Grund werden zunächst einmal die Führungskräfte entsprechend geschult, und es wird geprüft, ob sie das System richtig anwenden. Des Weiteren werden Überlegungen zu der Frage angestellt, wie eine ausgewogene und effiziente Abwicklung des Beurteilungsverfahrens sichergestellt werden kann.

Kernpunkt des neuen Beurteilungssystems sollte ein jährliches Gespräch zwischen dem Beurteilenden und dem Beurteilten darüber sein, inwieweit konkrete Zielvorgaben erreicht worden sind. Durch dieses in anderen europäischen Verwaltungen übliche Verfahren erhalten die Beurteilten eine Reaktion auf ihre Leistung, die Leistung wird anerkannt und ggf. werden die Bediensteten durch den Hinweis auf verbesserungsbedürftige Punkte ermutigt, größere Anstrengungen zu unternehmen. In diesem Gespräch sollten auch Fragen der Laufbahnentwicklung wie Fortbildung und Mobilität angesprochen werden.

Mit der Beurteilung sollte auch festgestellt werden, ob die Betroffenen für eine Beförderung in Frage kommen. Zu diesem Zweck sind die erbrachten Leistungen zu prüfen sowie die Frage, ob der Beurteilte für neue Aufgaben geeignet ist und mehr Verantwortung übernehmen kann. Da die Verdienste ein relatives Konzept sind, müssen die Beurteilten, die für eine Beförderung in Frage kommen, mit Gleichgestellten verglichen werden. Das bedeutet, daß die Beurteilung auch die Vergabe einer oder mehrerer Noten beinhalten muß. Zur Zeit werden in der Kommission die Beurteilungen im Zweijahresrhythmus erstellt. Der Zusammenhang zwischen der neuen, jährlichen Beurteilung und den Beförderungsverfahren wird sorgfältig geprüft werden, um eine Überlastung von Führungskräften und Personal zu vermeiden. Es steht indessen fest, daß noch mehr Zeit und Mühe in das neue Beurteilungssystem investiert werden muß.

Das neue Beurteilungssystem muß fair, transparent und objektiv sein. Die Beurteilung soll vom unmittelbaren Dienstvorgesetzten vorgenommen werden, ggf. unter Mitwirkung von Kollegen, und es soll ein zweiseitiges Feedback stattfinden.

Die Beurteilung von Führungskräften sollte auch eine Beurteilung durch die Untergebenen beinhalten. Dabei ist vorgesehen, die Bediensteten abzusichern, die an der Beurteilung ihrer Vorgesetzten mitwirken. Für Generaldirektoren und Direktoren wird ein besonderes Beurteilungssystem eingeführt, das der Kommission Aufschluß darüber geben soll, welche Direktoren für eine Beförderung zum Generaldirektor in Frage kommen.

### *Beförderung*

Mit einem besseren Beurteilungssystem wird dem im Statut ausdrücklich formulierten Erfordernis Rechnung getragen, daß eine Beförderung von den Verdiensten abhängen sollte. Damit gute Leistungen entsprechend honoriert werden können, muß das Beförderungssystem allerdings noch weiter verbessert werden. In diesem Zusammenhang sollten der Mobilität der Bediensteten und dem Erwerb von Fachkenntnissen Rechnung getragen werden.

### *Verfahren zur Unterstützung von leistungsschwachem Personal*

Durch eine klare Definition der Aufgaben jeder Beamtin und jedes Beamten ist für die Beamten selbst und für ihre Vorgesetzten bereits eine Grundlage für die Leistungsbeurteilung vorgegeben. Mit dem jährlichen Beurteilungsgespräch sollten schwache Leistungen frühzeitig erkannt werden. Die neue Laufbahnberatung wird eine Beratung bei offensichtlich schwachen Leistungen umfassen sowie eine Bestandsaufnahme der Fähigkeiten. In einem Leitfaden soll eindeutig definiert werden, wann Leistungen als schwach einzustufen sind; dieser Leitfaden soll auch Aufschluß darüber geben, wie festgestellt werden kann, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter möglicherweise den Anforderungen nicht genügt und wie in einem solchen Fall

vorzugehen ist. Abhilfemaßnahmen können ggf. zusätzliche Fortbildungsgänge oder die Einweisung in einen anderen Dienstposten umfassen.

Zum angemessenen Umgang mit Fällen, in denen die fachlichen Leistungen nachweislich unzulänglich sind (Artikel 51 des Beamtenstatuts) wird getrennt vom Disziplinarverfahren ein spezielles Verfahren eingeführt.

#### *Flexibler Ruhestand*

Ein flexibles Ruhestandsalter kann zur optimalen Nutzung der personellen Mittel beitragen. Beamtinnen und Beamte, die vor dem 60. Lebensjahr aus dem Dienst ausscheiden möchten, sind durch die derzeit für das Ruhestandsalter und den Eintritt in den Ruhestand geltenden Bestimmungen benachteiligt. Es ist nicht möglich, über das 65. Lebensjahr hinaus im Dienst zu verbleiben. Zu diesen Fragen müssen Überlegungen angestellt werden. Es gilt, eine neue Vorruhestandsregelung zu entwickeln. Hierbei werden sich Auswirkungen auf das Beamtenstatut und auf die Versorgungsordnung ergeben.

Künftige Erweiterungen der Europäischen Union bedeuten für die Kommission eine große Herausforderung. Mit einer Vorruhestandsregelung könnte die Integration von Bediensteten aus neuen Mitgliedstaaten erheblich erleichtert werden. Vor diesem Hintergrund sollten Überlegungen angestellt werden, eine spezifische Vorruhestandsregelung einzuführen, die in direktem Zusammenhang zur Erweiterung steht.

### *IV.3 Nicht ständiges Personal*

Vertragspersonal hat schon immer einen wichtigen Beitrag zur Arbeit der Kommission geleistet, soweit es über Fachkenntnisse verfügt, die in der Kommission nicht vorhanden sind. Überdies spielen örtliche Bedienstete in den Vertretungen in den Mitgliedstaaten und in den Delegationen in Nichtmitgliedstaaten eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung der Aufgaben der Kommission in diesen Ländern.

Das Engagement des Vertragspersonals für die Ziele der Europäischen Union steht außer Zweifel. Allerdings stiften die unterschiedlichen Einstellungs- und Beschäftigungsbedingungen für dieses Personal Verwirrung. Überdies kann sich der Einsatz von Vertragspersonal als unwirtschaftlich erweisen, da die Beschäftigungskosten höher ausfallen können als bei Beamten, aber die Kommission dennoch nicht dauerhaft auf die Fähigkeiten dieses Personals zählen kann. Die Kommission wird weiterhin - wenn auch in geringerem Umfang (vor allem an ihrem Sitz) - Vertragspersonal einsetzen. Daher wird sie vorschlagen, einen Teil ihres Budgets für Vertragspersonal in Mittel für Dauerplanstellen umzuwandeln.

Soweit Unklarheit darüber besteht, unter welchen Bedingungen Vertragspersonal beschäftigt wird und welche Aufgaben es ausführen bzw. nicht ausführen darf, soll diese beseitigt werden. Neue, flexible Bestimmungen sollen ermöglichen, bestimmte Tätigkeiten von Vertragspersonal durchführen zu lassen, beispielsweise wenn Fachkräfte benötigt werden, die in der Kommission zum gegebenen Zeitpunkt nicht zur Verfügung stehen. Zwischen diesen Bestimmungen einerseits und dem Rückgriff auf externe Ressourcen (Externalisierung) und der Festlegung von Tätigkeiten andererseits besteht ein enger Zusammenhang: In welchem Umfang Vertragspersonal eingesetzt wird, richtet sich nach der Art der Tätigkeiten, und inwieweit Vertragspersonal innerhalb der Kommission eingesetzt wird, kann sich auf die Inanspruchnahme externer Ressourcen auswirken.

## *IV.4 Arbeitsumfeld und Chancengleichheit*

### *Arbeitsumfeld*

Die Kommission muß ein vorbildlicher Arbeitgeber sein, der seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein gutes Arbeitsumfeld bietet. Die Arbeitsorganisation ist in der Kommission oft unflexibel, und es ist wenig darüber bekannt, wie sich die kulturelle Vielfalt, die die Kommission kennzeichnet und bereichert, auf die Arbeitsbeziehungen auswirken kann. Diese Vielfalt wird mit den künftigen Erweiterungen der Europäischen Union noch weiter zunehmen. Die in der Kommission vorherrschende Arbeitskultur und die Tatsache, daß die Ressourcen in einigen Bereichen unzureichend sind, haben zu längeren Arbeitszeiten geführt, weshalb zahlreiche Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

Es sollen verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen getroffen werden. Eine wichtigere Rolle werden dabei Fortbildungsmaßnahmen spielen, die die Arbeit in einem multikulturellen Umfeld und die Bewältigung der Vielfalt zum Gegenstand haben. Immer mehr Beamte aus allen Besoldungsgruppen wünschen flexiblere Arbeitszeiten. In einer stärker ergebnisorientierten Organisation muß diesem Anliegen nunmehr Rechnung getragen werden, da flexiblere Arbeitszeiten für die Kommission mit mehr Flexibilität und Produktivität verbunden sein können und die Motivation der Bediensteten und die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit steigern. Die geplanten Flexibilisierungsmaßnahmen umfassen u.a. flexible Arbeitszeiten, Job Sharing, Teilzeitarbeit und Telearbeit. Es soll auch die Frage erörtert werden, wie Personal mit flexibler Arbeitszeit ersetzt werden kann.

Damit Bedienstete mit Kindern ihr Berufsleben mit ihren familiären Verpflichtungen in Einklang bringen können, sollen sowohl natürliche als auch Adoptiveltern Anspruch auf Elternurlaub haben. Die für den Mutterschaftsurlaub geltenden Bestimmungen und die von der Kommission bereitgestellten Einrichtungen zur Kinderbetreuung müssen verbessert werden. Schließlich soll auch ein Recht auf Urlaub aus familiären Gründen eingeführt werden.

### *Chancengleichheit*

Die angestrebten Verbesserungen im Arbeitsumfeld dürften ganz erheblich zur Förderung der Chancengleichheit beitragen.

Darüber hinaus muß die Einbeziehung des geschlechtsspezifischen Aspekts bei der neuen integrierten Personalpolitik im Mittelpunkt stehen. Die Kommission hat sich bereits verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen, mit denen das derzeitige Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen in der Personalstruktur beseitigt werden soll, beispielsweise durch Bevorzugung von Frauen bei Ernennungen in Führungspositionen, um die sich Männer und Frauen mit gleichen Verdiensten bewerben. Außerdem hat sich die Kommission zum Ziel gesetzt, bis zum Ende ihrer Amtszeit den Frauenanteil in den allerhöchsten Führungspositionen mindestens zu verdoppeln. Die geographische Ausgewogenheit sollte in keinem Fall einer Ernennung entgegenstehen. Auf der Ebene der Einstellungen soll besonders darauf geachtet werden, daß Frauen bei den Prüfungen im Rahmen der Auswahlverfahren nicht benachteiligt werden und den Prüfungsausschüssen genügend Frauen angehören. Schließlich sollen mit dem Angebot von Fortbildungsgängen für Führungskräfte und der Erleichterung des Zugangs von Frauen zu solchen Fortbildungsgängen die Beförderungsaussichten verbessert werden.

Die Kommission beabsichtigt, die derzeitige Altersgrenze bei Einstellungen im Zuge von Auswahlverfahren abzuschaffen. Hierüber finden zur Zeit Konsultationen mit anderen Gemeinschaftsorganen statt; die Kommission will hier mit gutem Beispiel vorangehen. Die Voraussetzungen für die Anerkennung stabiler Partnerschaften ohne Trauschein sollen festgelegt werden. Zu prüfen ist auch, wie die kulturelle und ethnische Vielfalt des modernen Europa in der

Personalzusammensetzung der Kommission zum Ausdruck kommt; die Kommission wird sich hierüber auch mit den Mitgliedstaaten beraten.

#### *IV.5 Disziplinarverfahren*

Mit dem Disziplinarsystem machen nur wenige Kommissionsbedienstete Bekanntschaft. Das derzeitige System weist jedoch Mängel auf. Es ist zu langsam und hat viele Verfahrensebenen, und der Disziplinarrat ist durch eine wechselnde, rein interne Zusammensetzung gekennzeichnet. Das Personal ist nicht ausreichend über seine Pflichten und die möglichen Folgen von Verstößen informiert.

Es können administrative Maßnahmen getroffen werden, um die Situation zu verbessern, ohne das Statut zu ändern: In einem Handbuch sollen klare Regeln festgelegt und Rechte und Pflichten erläutert werden; es sollen Leitlinien für Strafmaßnahmen, die der Schwere des Verstoßes entsprechen, ausgearbeitet werden. In dem Bemühen um Kohärenz soll beim Disziplinarrat ein erweitertes ständiges Sekretariat eingerichtet werden, und die Disziplinarbeschlüsse sollen veröffentlicht werden (aus Gründen der Vertraulichkeit jedoch ohne Angabe des Namens).

Die in diesem Bereich zu treffenden Maßnahmen, durch die das System effizienter und zügiger gestaltet werden soll, machen eine Statutsänderung erforderlich. Vorgesehen ist u.a. die Einsetzung eines Interinstitutionellen Disziplinarrates; überdies soll die Verwaltung die Möglichkeit haben, dem Disziplinarrat ihren Standpunkt vorzutragen.

#### *IV.6 Meldung von Mißständen*

Jede verantwortungsbewußte Organisation, insbesondere eine öffentliche Verwaltung, benötigt Vorschriften, die sicherstellen, daß Bedienstete, die Grund zu der Annahme haben, daß ein Fehlverhalten vorgelegen hat, vorliegt oder möglicherweise auftreten könnte, ihre Befürchtungen melden und auch sicher sein können, daß eine gründliche Untersuchung stattfindet und wirksam reagiert wird. In der Kommission müssen die Rechte und Pflichten von Beamten geklärt werden, die vermutete Mißstände melden, und es wird ein funktionierendes System benötigt, das den Personen, die Mißstände melden, den Personen, gegen die sich die Vorwürfe richten und dem Organ selbst gerecht wird. Gleichzeitig muß gewährleistet werden, daß gerichtliche und administrative Verfahren nicht durch die vorzeitige Bekanntgabe von Beweiselementen beeinträchtigt werden.

Die im Juni 1999 in Kraft getretene OLAF-Verordnung gibt besseren Aufschluß über die Wege, die zur Meldung von Unregelmäßigkeiten einzuschlagen sind. Die Bediensteten sind verpflichtet, ihre Vorgesetzten, den Generalsekretär oder das OLAF über vermutete Unregelmäßigkeiten zu unterrichten. Wird OLAF ein Fall zwecks Untersuchung gemeldet, so bedeutet dies nicht, daß die Führungskräfte davon entbunden sind, selbst die erforderlichen Abhilfemaßnahmen einzuleiten.

Es müssen auch die Rechte und Pflichten von Beamten, die auf verantwortungsbewußte Weise auf internem Weg (auch auf einem anderen als dem Dienstweg) Fehlverhalten melden wollen, klarer umrissen werden. Des weiteren sind geeignete Regeln für die Weitergabe von Informationen nach außen festzulegen. Die Weitergabe nach außen sollte als "Sicherheitsventil" dienen: Es muß genau festgelegt werden, unter welchen Umständen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht werden darf. In Fällen, in denen ein Fehlverhalten angezeigt wird, bei dem kein Verdacht auf Betrug oder eine Beeinträchtigung der finanziellen Interessen der Gemeinschaft besteht, sollte eine zentrale Schlichtungseinrichtung als Anlaufstelle dienen.

Den besten Praktiken der Mitgliedstaaten entsprechend sollen Bedienstete, die auf dem vorgeschriebenen Weg Meldung machen, im Einklang mit der OLAF-Verordnung den

erforderlichen Schutz genießen, und es sollen - im Interesse aller Bediensteten und des Organs - Vorkehrungen gegen leichtfertige oder böswillige Behauptungen getroffen werden.

#### *IV.7 Transparenz des Statuts*

Im Laufe der Jahre wurden zahlreiche Rechtsvorschriften zur Umsetzung des Statuts erlassen. Einige dieser Vorschriften gelten für alle Gemeinschaftsorgane, andere nur für die Kommission. Es wurde wenig getan, um diese Vorschriften dem Personal zugänglich zu machen; dies gilt auch für die zahlreichen von der Kommission im Rahmen des Statuts verabschiedeten Verwaltungsbeschlüsse. Ergebnis ist, daß kein klares, konsolidiertes Regelwerk konsultiert werden kann. Nun muß sowohl die Frage der Transparenz als auch der ordnungsgemäßen Anwendung der Vorschriften behandelt werden. An einem einheitlichen Statut für alle Gemeinschaftsorgane wird festgehalten.

Die Vorschriften zur Umsetzung des Statuts sollen vereinfacht, konsolidiert und veröffentlicht werden. Die Verwaltungsverfahren der Kommission zur Anwendung des Statuts sollen gleichfalls überprüft werden. Gleichzeitig muß das Statut selbst - in voller Konzertierung mit den Personalvertretern - geprüft werden, damit überholte Bestimmungen ermittelt werden, die zur Gewährleistung der Kontinuität, Qualität und Unabhängigkeit des europäischen öffentlichen Dienstes nicht mehr notwendig sind. In diesem Zusammenhang ist herauszustellen, daß mit dieser Reform keineswegs der Grundsatz in Frage gestellt wird, paritätische Ausschüsse aus Vertretern des Personals und der Verwaltung an der Personalpolitik der Kommission zu beteiligen. Damit eine wirksame Beteiligung im Interesse des Personals gewährleistet wird, müssen Funktionsweise und Aufgaben dieser Ausschüsse in jedem einzelnen Bereich überprüft werden.

Diese Änderungen sind Teil der fortlaufenden Bemühungen um eine Vereinfachung und Präzisierung der Rechte und Pflichten des Personals.

#### *IV.8 Sonstiges*

Die in diesem Weißbuch dargelegte Personalpolitik ist ein Schlüsselement der Strategie der Kommission zur Verwirklichung der Ziele des Programms für die Jahre 2000-2005, z.B. Bewältigung der mit der Erweiterung der Europäischen Union verbundenen Herausforderungen hinsichtlich der Integration von Bediensteten aus den neuen Mitgliedstaaten. Zwei weitere Bereiche der Personalpolitik verdienen in den kommenden Jahren besondere Beachtung. Der erste Bereich betrifft die aus Forschungsmitteln besoldeten Bediensteten. Für diese Personalkategorie gelten spezifische Regeln. Langfristiges Ziel der Kommission ist, das Forschungspersonal in ihre globale Personalpolitik einzubeziehen. Es wird die Möglichkeit in Betracht gezogen, bestimmte Fachkräfte befristet zu beschäftigen. Der zweite Bereich betrifft den Außendienst der Kommission. Besondere Beachtung verdienen die Laufbahnplanung des Personals in den Delegationen und in der Zentralverwaltung (einschließlich Rotationsverfahren), der Zugang zu Sprachkursen und sonstigen Fortbildungsmaßnahmen, die Behandlung von Beamten-Ehepaaren in Fällen, in denen ein Partner in eine Delegation versetzt wird, sowie die Politik gegenüber örtlichen Bediensteten.

Die Umsetzung dieses Reformplans bedeutet für die zentralen Verwaltungsstellen der Kommission eine große Herausforderung, die es nun anzunehmen gilt.

***Die in diesem Kapitel vorgeschlagenen Maßnahmen werden in Kapitel IV des Aktionsplans (Teil II des Weißbuchs), Maßnahmen 21-62 erläutert.***

## V *AUDIT, FINANZMANAGEMENT UND KONTROLLE*

Mit der Reform soll vor allem eine Verwaltungskultur geschaffen werden, die den Bediensteten einen Anreiz gibt, Verantwortung für die Maßnahmen zu übernehmen, die sie kontrollieren – und die Maßnahmen zu kontrollieren, für die sie die Verantwortung tragen. Die gesamte Kommission ist für die Verwaltung der EU-Mittel, d.h. der Steuergelder, zuständig. Das allein schon erfordert ein verbessertes und moderneres Finanzmanagement, da damit unmittelbar und konkret die Leistungen allgemein gesteigert werden können.

Die Finanzmanagement- und Kontrollsysteme in der Kommission werden der Art und dem Umfang der Transaktionen, die damit bearbeitet werden sollen, nicht mehr gerecht. Als das bisherige zentralisierte System konzipiert wurde, bearbeitete die Kommission wesentlich geringere Beträge als heute. Seitdem sind die finanziellen Transaktionen exponentiell angestiegen - sie haben sich beispielsweise in den letzten fünf Jahren auf über 620.000 verdoppelt. Die Mittel für Außenhilfe haben sich in den letzten zehn Jahren verdreifacht und werden voraussichtlich zwischen 1999 und 2000 um weitere 44% ansteigen.

Diese Fakten erfordern es, daß die Verfahren einfacher, schneller und transparenter ablaufen und dezentralisiert werden. Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche müssen eindeutig auf die finanziellen und "technischen" Bediensteten aufgeteilt werden, die ausgabenwirksame Managementaufgaben wahrnehmen. Dafür müssen die entsprechenden organisatorischen Vorschriften und Strukturen geschaffen werden. Mit entsprechenden Vereinbarungen müssen die Außenvertretungen der Kommission so ausgestattet werden, daß sie diese neuen Aufgaben bewältigen können.

Wichtige Grundlage eines verbesserten Finanzmanagement ist die neue Disziplin bei der Zuweisung von Ressourcen aller Art zu den prioritären Bereichen der Kommissionspolitik, die mit dem maßnahmenbezogenen Management eingeführt wird (siehe Kapitel III dieses Weißbuchs). Damit sollte vermieden werden, daß die Kommission sich gezwungen sieht, Aufgaben zu übernehmen, ohne über die für ihre ordnungsgemäße Ausführung erforderlichen Mittel zu verfügen.

Das erfordert folgende zusätzliche Maßnahmen:

- Das *Finanzmanagement-, Kontroll- und Auditsystem* der Kommission muß radikal überarbeitet, aktualisiert und mit den bewährtesten Verfahren in Einklang gebracht werden. Um die verfügbaren Ressourcen und Fachkenntnisse bestmöglich zu nutzen und die unterschiedlichen Ausgabenverfahren, für die die Kommission zuständig ist, zu berücksichtigen, müssen neue organisatorische Strukturen eingeführt und andere abgeschafft werden. Außerdem müssen die Fortschritte bei der Verkürzung der Zahlungsfristen und der Einziehung zu unrecht ausgezahlter Mittel überprüft werden.
- Nicht nur die *Anweisungsbefugten, sondern überhaupt alle Führungskräfte müssen die Verantwortung* für die Qualität, Ordnungsmäßigkeit und Effizienz ihrer Tätigkeiten übernehmen. Die Vorschriften müssen daher allen Bediensteten in einheitlicher, einfacher und leicht zugänglicher Form mitgeteilt werden.
- Es werden Maßnahmen eingeleitet, um die *finanziellen Interessen der Gemeinschaft wirksamer zu schützen*, insbesondere im Hinblick auf die Betrugssicherheit von Rechtsvorschriften, und zwar nicht nur im Vorschlagsstadium, sondern während des gesamten Rechtssetzungsprozesses. Dabei wird die Zusammenarbeit zwischen der Kommission und den Mitgliedstaaten erheblich verbessert. Laut Feststellung des Rechnungshofes entfällt der weitaus größte Teil der mißbräuchlich eingesetzten Mittel und/oder der nicht ordnungsgemäß belegten Ausgaben auf die Mitgliedstaaten.

## *V.1 Aufgaben der Anweisungsbefugten und der operationellen Führungskräfte*

Voraussetzung eines wirklichen Verantwortungsbewußtseins für wirtschaftliche Haushaltsführung ist vor allem eine eindeutige Aufgabenbeschreibung; zweitens muß jeder Bedienstete seinen Verantwortungsbereich kennen und verstehen; drittens muß eine Qualitätskontrolle in den Managementprozeß integriert werden, und schließlich brauchen wir faire und zuverlässige Instrumente zur Behandlung von Verstößen.

Finanzmanagement ist nur ein Aspekt des operationellen Management. Die Befugnisse zur Ausgabenbewilligung müssen parallel zur Anweisungskette vom einfachen Bediensteten über den Generaldirektor zum einzelnen Kommissar bis hin zum Kollegium delegiert werden.

Die Kommission wird eindeutige Regeln zur Festlegung der Verantwortungsbereiche der Finanzakteure erlassen, die jeder Beamte bei seiner Ernennung gleichzeitig mit einer entsprechenden Ausbildung erhält. Bei Nichterfüllung der Kriterien wird dem Bediensteten die Verantwortung wieder entzogen.

Diese Regeln für die Verantwortung der Anweisungsbefugten umfassen ebenfalls die Verfahren für die Delegation von Anweisungsbefugnissen innerhalb der Generaldirektionen. Grundsätzlich sollte die Person, die die operationelle Entscheidung für eine ausgabenwirksame Maßnahme trifft, auch dafür anweisungsbefugt sein. Allerdings muß ein angemessenes System eingesetzt werden, um zu prüfen, ob eine Transaktion ordnungsgemäß erfolgt ist.

Um sicherzustellen, daß diese Regeln und Verfahren eingehalten werden, müssen sie allen Bediensteten zugänglich gemacht werden. Daher werden die Vorschriften in klar formulierten Handbüchern zusammengefaßt, die bei Bedarf aktualisiert werden.

Einfachere einheitliche Vorschriften und Verfahren sind vor allem für Zuschüsse und öffentliche Aufträge dringend erforderlich. Dabei müssen die folgenden Grundsätze rigoros angewendet werden: wettbewerbsorientierte Verfahren bei der Mittelzuweisung, vollständige Unterrichtung über Finanzierungsmöglichkeiten, gerechte Behandlung aller Bieter, transparente Auswahlverfahren, Veröffentlichung des Ergebnisses und angemessene Begleitung und Evaluierung.

Die Abgrenzung von Zuschüssen gegenüber Mitteln im Zuge der Auftragsvergabe ist problematisch. Die Anweisungsbefugten sollten von dem Vertragsreferat des Zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung (siehe Kapitel V. 2) bei der Entscheidung darüber, welches Verfahren jeweils anzuwenden ist, beraten werden. Diese Frage wird in einem gesonderten Abschnitt des Vorschlags zur Revision der Haushaltsordnung behandelt.

Außerdem wird die Kommission Verbesserungen ihrer Verfahren zur Auftragsvergabe vorschlagen, beispielsweise die Einsetzung einer unabhängigen Stelle zur Bearbeitung von Klagen gegen Vergabeverfahren.

Ohne die Rolle des OLAF in Frage zu stellen, können die Generaldirektoren bei Irrtümern im Finanzbereich oder Verdacht auf Unregelmäßigkeiten, die nicht Betrug umfassen, den Fall vor Einleitung eines Disziplinarverfahrens einer Stelle mit Help-desk-Funktion vorlegen, die beratend zu finanziellen Unregelmäßigkeiten Stellung nimmt. Diese Stelle wird bis zum 1. Juli 2000 eingesetzt. Sie hört selbstverständlich den oder die betroffenen Bediensteten. Diese beratende Stelle wird zwischen der Aufdeckung einer Unregelmäßigkeit und gegebenenfalls der Einleitung eines formalen Disziplinarverfahrens eingeschaltet. Falls möglich, empfiehlt sie dem betreffenden Generaldirektor Korrektur- und Präventivmaßnahmen.

Schließlich können die Bestimmungen in der geltenden Haushaltsordnung über die berufliche und finanzielle Haftung der Anweisungsbefugten deren "Einbeziehung in die Verantwortung" entscheidend behindern. Das könnte sich höchst kontraproduktiv auswirken. Die in Kapitel IV vorgeschlagenen Disziplinarmaßnahmen sehen bereits mit den Statutsbestimmungen über die

Haftung der Beamten bei schwerwiegendem Verschulden faire und angemessene Mittel zur Behandlung von finanziellen Unregelmäßigkeiten und Betrugsfällen vor. Daher wird die Kommission vorschlagen, diese spezifischen Bestimmungen aus der Haushaltsordnung zu streichen.

## *V.2 Überarbeitung von Finanzmanagement, Kontrolle und Audit*

Das derzeitige System für Finanzmanagement, Kontrolle und Audit in der Kommission wurde von innen und außen stark kritisiert, weil damit Fälle erheblicher Mißwirtschaft nicht verhütet werden konnten (siehe u.a. die Berichte des Ausschusses Unabhängiger Sachverständiger und des Rechnungshofes).

Grundsätzlich werden bei den derzeit üblichen Ex-ante-Kontrollen, den sog. "Ex-ante-Sichtvermerken", die finanziellen Transaktionen anhand der Verfahrensregelungen in der Haushaltsordnung zentral geprüft und genehmigt, was sich aber als unzureichend für eine umfassende Feststellung der Wertschöpfung und der Ordnungsmäßigkeit der Finanzoperationen erwiesen hat. Damit wurde den Entscheidungsträgern fälschlich ein Gefühl der Sicherheit vermittelt und ein Klima geschaffen, in dem die Führungskräfte sich ihrer Verantwortung entzogen. Gleichzeitig erschwerte das umständliche System mit seinen komplexen Verfahren eine effiziente Haushaltsausführung.

Außerdem wird in der Haushaltsordnung die Verantwortung für die Ex-ante-Kontrollen (die Sichtvermerke) und die Ex-post-Systemevaluierung (Audit) dem Finanzkontrolleur der Kommission übertragen, was zu einem erheblichen potentiellen Interessenkonflikt innerhalb der Generaldirektion Finanzkontrolle führt.

### *Änderungsvorschläge*

Die hier vorgeschlagene Lösung ist schematisch in Abbildung 1 dargestellt. Die Kontrolltätigkeiten, für die derzeit der Finanzkontrolleur verantwortlich ist, sollen den Generaldirektionen zugewiesen werden, um den Generaldirektoren die direkte Verantwortung für angemessene interne Kontrollen in ihren Generaldirektionen und den leitenden Beamten die volle Verantwortung für ihre finanziellen Entscheidungen zu übertragen. Diese Verantwortung sollte sich in den Jährlichen Abschlußberichten in einer Erklärung der Generaldirektoren darüber niederschlagen, daß angemessene interne Kontrollen durchgeführt und daß die Mittel ausgehend von der Analyse in dem Bericht für die angegebenen Zwecke ausgegeben wurden. Die Ex-ante-Kontrollen sollen abgeschafft werden, sobald die Haushaltsordnung geändert und die Bedingungen für ein sichereres, effizienteres und effektiveres Ressourcenmanagement geschaffen wurden.

Innerhalb der Generaldirektionen ist es Hauptaufgabe der Haushaltsreferate, die operationellen Referate zu beraten und zu unterstützen. Sie können je nach Organisationsstruktur der einzelnen Generaldirektionen zusätzliche Aufgaben übernehmen. Da die Ausgabenprofile und Anforderungen an das Finanzmanagement von Generaldirektion zu Generaldirektion unterschiedlich sind, bestimmt jeder Generaldirektor, welche Haushaltsverfahren in seiner Generaldirektion anzuwenden sind. Dafür wird ein Rahmen von Mindestnormen für alle Generaldirektionen im Einklang mit den in diesem Weißbuch niedergelegten Grundsätzen definiert. Dazu gehört das Prinzip der Aufgabentrennung, mit dem sichergestellt werden soll, daß jede ausgabenwirksame Entscheidung in jeder Dienststelle von mindestens zwei Personen unter operationellen und finanziellen Gesichtspunkten geprüft wird.

Ein Zentraler Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung wird zur Beratung der operationellen Dienststellen in der Kommission eingesetzt. Dieser Dienst, der direkt dem für Haushalt zuständigen Kommissar unterstellt wird, legt die Finanzvorschriften und -verfahren sowie die gemeinsamen Mindestnormen für interne Kontrollen in den Generaldirektionen fest und berät bei ihrer Anwendung.

Ein Interner Auditdienst, der dem Vizepräsidenten für Reform unterstellt ist, wird eingesetzt, um das Management in der Kommission in folgenden Bereichen zu unterstützen: (1) Risikokontrolle, (2) Überwachung der Einhaltung von Vorschriften, (3) unabhängige Beurteilung der Qualität des Management und der Kontrollsysteme und (4) Empfehlungen für eine Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit der Abläufe und für eine wirtschaftliche Haushaltsführung (sichere Mittelverwendung und Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses).

Jede Generaldirektion setzt eine spezielle Auditstelle ein (bestehend aus einer einzelnen Person, die weitgehend von der Arbeit des Internen Auditdienstes abhängt, oder einem vollständigen Referat), die direkt dem Generaldirektor unterstellt ist und das interne Kontrollsystem der Generaldirektion, das Management und die Verwendung von Kommissionsmitteln für externe Begünstigte überprüft.

Schließlich wird ein Auditbegleitausschuß eingesetzt, der (1) die Kontrollverfahren der Kommission anhand der Ergebnisse der Audits des Internen Auditdienstes und des Rechnungshofes, (2) die Umsetzung der Auditempfehlungen, einschließlich der von der Kommission gebilligten Empfehlungen des Rechnungshofes, und (3) die Qualität des Audit überwacht. Diesem Ausschuß gehören - unter Vorsitz des Kommissars für Haushalt - der für Reform zuständige Vizepräsident, zwei weitere Kommissare und ein kommissionsfremder Mitglied an. Dieses externe Mitglied sollte einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Unternehmensführung und Kontrolle mitbringen. Alle diese neuen Dienste und der Auditbegleitausschuß werden bis zum 1. Mai 2000 eingesetzt.

Mit den vorgeschlagenen Änderungen wird sichergestellt, daß die Verantwortungsbereiche den Finanzakteuren eindeutig zugewiesen werden; diese werden wiederum von einer zentralen Finanzstelle beraten und angeleitet. Darüber hinaus wird der Interne Auditdienst, dessen Empfehlungen vom Auditbegleitausschuß gebührend berücksichtigt werden, eine wesentliche Überwachungsfunktion ausüben. Letztendlich sollte damit der "Verantwortungsminderung" entgegengewirkt und der bisherige potenzielle Interessenkonflikt zwischen Finanzkontrolle und internem Audit umgangen werden.

### *Die Übergangsphase*

Der Übergang zu dem dargelegten System wird schwierig und braucht Zeit. Der bestehende rechtliche Rahmen und insbesondere die geltende Haushaltsordnung erfordern die Beibehaltung der Ex-ante-Sichtvermerke und begründen die Verantwortung des Finanzkontrolleurs für Ex-ante-Finanzkontrollen und Internes Audit. Das bedeutet, daß die Ex-ante-Sichtvermerke der Generaldirektion für Finanzkontrolle nicht ohne Änderung der Haushaltsordnung abgeschafft oder durch automatische technische Sichtvermerke für alle Transaktionen ersetzt werden können.

Zur Beilegung dieses Problems will die Kommission zwei Maßnahmen ergreifen.

Um die Übergangszeit bis zur Einsetzung des neuen Systems möglichst zu verkürzen, will sie im Rahmen der Revision der Haushaltsordnung vorschlagen, die Verantwortung für Finanzkontrolle von der für den Internen Audit zu trennen. Damit hätte die Kommission die rechtliche Grundlage dafür, die Verantwortung für internes Audit von dem Finanzkontrolleur auf einen anderen hohen Beamten mit vergleichbarer Unabhängigkeit übertragen (den "Internen Auditor"). Die Kommission hofft, daß dieser Teil der Neufassung der Haushaltsordnung rasch vorangebracht und bis zum 1. Januar 2001 verabschiedet wird.

Zweitens wird die Kommission noch vor Annahme der allgemeinen Revision der Haushaltsordnung damit beginnen, die Tätigkeiten des Audit und der Ex-post-Kontrollen, die derzeit zentral unter der Verantwortung des Finanzkontrolleurs ausgeführt werden, zu dezentralisieren und den operationellen Generaldirektionen zu übertragen. Vor einer Dezentralisierung von Aufgaben werden die Verpflichtungen jedes Finanzakteurs definiert und bekanntgegeben. Die bisherige Ex-ante-Kontrolle wird dezentralisiert und auf die Kontrolleure

in den Generaldirektionen übertragen, die aber weiterhin dem Finanzkontrolleur, wie in der Haushaltsordnung gefordert, Bericht erstatten. Während dieser Phase wird der Finanzkontrolleur dem Vizepräsidenten für Reform getrennt über das interne Audit Bericht erstatten und damit den möglichen Interessenkonflikt unmittelbar verringern.

#### *Fortbildung des Personals*

Das neue Audit-, Finanz- und Kontrollsystem kann nur dann wirklich funktionieren, wenn die finanziellen Maßnahmen von hochqualifizierten Mitarbeitern durchgeführt werden. Personalmangel und unzureichende Qualifikationen oder Fachkenntnisse beeinträchtigen die Zuverlässigkeit des Systems entscheidend. Da diese Arbeiten, die unterstützenden Systeme und die entsprechende Fachausbildung bisher nicht gebührend eingeschätzt wurden, erschien eine Karriere in diesem Bereich nicht sehr verlockend, was die Schwachstellen noch verstärkte. Daher sollten die Generaldirektoren bei der Feststellung ihres Personalbedarfs dem Bereich Finanzmanagement und Kontrolle Vorrang einräumen. Erforderlichenfalls müssen unverzüglich Ressourcen mobilisiert werden. Ein spezialisiertes Auswahlverfahren sollte durchgeführt werden, wenn nach Umbesetzung des jetzigen Personals der GD Finanzkontrolle, nach Zuteilung zusätzlicher Planstellen und internen Fortbildungsmaßnahmen weiterhin zu wenig Bedienstete mit der erforderlichen Berufserfahrung zur Verfügung stehen.

Damit innerhalb der Kommission die Konzepte und Begriffe des neuen Audit-, Finanz- und Kontrollsystems einheitlich verstanden werden, sollen den Bediensteten mit sofort einsetzenden Fortbildungsmaßnahmen die Prinzipien, die den Finanzreformen zugrunde liegen, erläutert werden. Für die Führungskräfte, die die ausgabenwirksamen Programme verwalten, werden Lehrgänge über die Strategien zur Steigerung der Kostenwirksamkeit bei ihren Tätigkeiten veranstaltet. Sobald die neuen operationellen Handbücher mit vereinfachten einheitlichen Vorschriften und Verfahren vorliegen, wird ein intensives und gründliches Ausbildungsprogramm für die für ausgabenwirksame Programme und insbesondere für Projektleitung, Auftragsvergabe und Zuschußgewährung zuständigen Bediensteten durchgeführt. Einführungskurse über die Haushalts- und Finanzverfahren der Kommission werden für alle Bediensteten abgehalten.

### *V.3 Schutz der finanziellen Interessen der Gemeinschaft*

Eine Reihe von Maßnahmen sind erforderlich, um die Verhütung von Unregelmäßigkeiten und die "Betrugssicherheit" der Rechtsvorschriften und der Finanzverwaltungsregelungen und -verfahren zu verstärken. Dazu gehören folgende Maßnahmen:

- Leitlinien für eine effiziente Projektleitung
- Bessere Koordinierung zwischen dem unabhängigen Amt für Betrugsbekämpfung (OLAF) und anderen Generaldirektionen
- Stärkere Einbindung von OLAF in die Überprüfung der Betrugssicherheit der Rechtsvorschriften und der Auftrags- und Vertragsverfahren
- Optimierung des zentralen Frühwarnsystems für Empfänger von EU-Mitteln
- Effizientere Verwaltung bei der Einziehung von zu unrecht gezahlten Mitteln.

Daneben muß die Zusammenarbeit zwischen den Kommissionsdienststellen und zwischen der Kommission und den Mitgliedstaaten insbesondere im Bereich der Strukturfonds und des EAGFL-Rechnungsabschlußverfahrens besser definiert werden, um die Verhütung und Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten, Betrug und Korruption effektiver zu verbessern.

## **VI UMSETZUNG UND KONSOLIDIERUNG DER REFORM**

Viele Maßnahmen können so, wie sie in diesem Papier und im Aktionsplan beschrieben wurden, sofort eingeleitet werden. Die Kommission hält es für wichtig, die Reform voranzutreiben, damit das Tempo erhalten bleibt und die Vorteile der Reform dem Personal und den anderen Institutionen möglichst bald zugute kommen.

### *Ziele bis Juli 2000*

Die Kommission ist insbesondere entschlossen, folgende wesentliche Maßnahmen bis Juli 2000 zu verwirklichen:

- Einrichtung des Internen Auditdienstes, des Audit-Begleitausschusses und des Zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung.
- eine von den einzelnen Dienststellen vorgenommene Beschreibung des Ist-Zustandes und Bewertung ihres Finanzmanagements sowie eine erste Abschätzung des entsprechenden Personalbedarfs.
- Erarbeitung eines Informations- und Fortbildungsprogramms über die neue Finanzarchitektur für die gesamte Kommission.
- Aufstellung einer Aufgabenbeschreibung für jede Direktion und jedes Referat auf der Grundlage der Aufgabenbeschreibung für die betreffende Generaldirektion.
- Arbeitsplatzbeschreibungen für alle Beamten und sonstigen Bediensteten auf Grundlage klarer Leitlinien sowie der Aufgabenbeschreibung für das jeweilige Referat.
- Abschluß eines umfassenden Programms von Pilotprojekten für das neue Programm zur Fortbildung der Führungskräfte sowie Verbesserung der Verfahren für die Ernennung in Führungspositionen.
- Einrichtung einer repräsentativen "Kundengruppe", die den für die Reform zuständigen Vizepräsidenten bei Fragen der Qualität der von der Generaldirektion Personal und Verwaltung erbrachten Dienstleistungen berät.
- Vorschlag für eine grundlegende Revision der Haushaltsordnung.
- Vorschlag für die dringend notwendige Verbesserung der Verwaltung und Durchführung von Programmen der Außenhilfe sowie für die Umsetzung der ersten Stufen der Reform.

### *Umsetzung im Zeitraum 2000-2002*

Bis Ende des Jahres 2000 werden Konsultationspapiere über alle wichtigen Bereiche der Personalpolitik wie beispielsweise Laufbahnentwicklung und -struktur, Disziplinarfragen und Einstellungen - einschließlich der notwendigen Vorschläge für Änderungen der Rechtsvorschriften - vorgelegt. In diesen Papieren werden die Vorschläge, zu denen das vorliegende Papier die allgemeinen Orientierungen vorgibt, detailliert dargelegt. Zu den Vorschlägen werden umfassende Konsultationen stattfinden. Die für die Reform zuständigen Kommissionsmitglieder werden ermächtigt werden, Entwürfe von Vorschlägen im Hinblick auf die Durchführung von Konsultationen anzunehmen. Damit völlige Transparenz gewährleistet ist, werden sämtliche Kommissionsmitglieder während der ganzen Zeit auf dem laufenden gehalten werden.

Zu diesen Vorschlägen findet eine Konzertierung mit den Personalvertretern statt und – sofern Vorschriften des Statuts geändert werden, die für alle Institutionen gelten - es wird der Statutsbeirat konsultiert. Die Kommission will die interne Konsultation spätestens Anfang 2001 abschließen. Danach werden die Maßnahmen, die keine Änderung des Statuts erfordern, umgehend eingeleitet. Die interinstitutionellen Konsultationen sollten spätestens November 2001 abgeschlossen sein. In der Folge wird die Kommission einen umfassenden Vorschlag zur

Änderung des Statuts vorlegen, der die Personalpolitik sowie die Dienst- und Versorgungsbezüge einbezieht und dem Rat bis Dezember 2001 vorgelegt werden soll. Auf dieser Grundlage soll die gesamte Umsetzung der in diesem Weißbuch dargelegten Reformvorschläge spätestens im zweiten Halbjahr 2002 abgeschlossen sein.

#### *Dienst- und Versorgungsbezüge*

Mit der Reform soll sichergestellt werden, daß die Kommission über einen Verwaltungsapparat verfügt, der höchsten Ansprüchen in Bezug auf Leistungsfähigkeit, Integrität und Dienst am Bürger genügt. Hohe Qualität sollte aber angemessen belohnt werden; aus diesem Grund dürfen sich die allgemeinen Arbeitsbedingungen der europäischen Beamten nicht verschlechtern.

Hierfür müssen zunächst einige wichtige Fragen im Zusammenhang mit dem System der Dienst- und Versorgungsbezüge gelöst werden. Zum einen läuft das gegenwärtige System zur Anpassung der Dienstbezüge im Juni 2001 aus. Zum anderen besteht eine gesetzliche Verpflichtung, bei der Versorgungsordnung für ein versicherungsmathematisches Gleichgewicht zu sorgen.

Angesichts des Zusammenhangs zwischen der Reform der Dienst- und der Versorgungsbezüge, insbesondere in bezug auf die Laufbahnstruktur, und der Schwierigkeiten, die zwei aufeinanderfolgende große Verhandlungsrunden mit sich brächten, wäre es sowohl für das Personal als auch für die Kommission und den Rat am sinnvollsten, wenn diese Fragen sowie die Änderung des Statuts gemeinsam in globalen Verhandlungen im Rat erörtert würden.

Dies wäre möglich, wenn dem Rat im Laufe des Jahres ein aus zwei Teilen bestehender Vorschlag vorgelegt würde: Der eine Teil hätte die Fortschreibung der derzeitigen Methode, der Krisenabgabe, der Besoldungsstruktur - einschließlich Zulagen - und der Regelung für die Versorgungsbezüge für etwa zwei weitere Jahre zum Gegenstand. Der zweite Teil würde die feste Verpflichtung enthalten, bis Dezember 2001 ein globales Paket für die Änderung des Statuts zusammen mit einer neuen Methode und Maßnahmen zur Erreichung eines langfristigen Gleichgewichts bei der Versorgungsordnung vorzulegen.

Auf diese Weise könnte die Kommission dem Rat ein globales Paket vorlegen, wobei bis zum Auslaufen der kurzfristig fortgeschriebenen Methode genügend Zeit zur Verfügung stünde, um zu einer Einigung zu gelangen. Dieser Ansatz, gegen den keine rechtlichen Bedenken bestehen, hat erhebliche praktische Vorteile.

#### *Investition in die Reform*

Zur Durchführung der Reform muß in die Ressourcen investiert werden. Dementsprechend werden – wie bereits erläutert – mit Hilfe administrativer Maßnahmen zur Verringerung der Vakanzquote in der Kommission ab sofort Stellen für zwei Jahre bereitgestellt, damit insbesondere das neue interne Kontrollsystem aufgebaut und in den Generaldirektionen das maßnahmenbezogene Management eingeführt werden kann. Außerdem wird bei der Haushaltsbehörde eine erhebliche Aufstockung der Mittel für Fortbildung und Informationstechnologie beantragt. Mit den zusätzlichen Mitteln für die Informationstechnologie sollen die Unterschiede bei der Ausstattung ausgeglichen werden, die zwischen den Delegationen und der übrigen Kommission bestehen. Eine bessere Ausstattung der Delegationen im IT-Bereich ist unerlässlich, wenn die Aufgaben der Brüsseler Verwaltung stärker dezentralisiert werden sollen. Außerdem müssen Ressourcen bereitgestellt werden, um den Rückstand namentlich im Bereich der Außenhilfe abzubauen.

#### *Strukturen für die Umsetzung und Vermittlung der Reform*

Festlegung und Durchführung des Reformprozesses sind Aufgaben, die verschiedene Aspekte berühren. Infolgedessen hat die Kommission für die Umsetzung der Reform mehrere neue Strukturen eingerichtet, so z.B. die Task Force Reform, die von den Generaldirektoren geleiteten Planungs- und Koordinierungsgruppen, die die vorgeschlagenen Maßnahmen unter dem

Gesichtspunkt ihrer Umsetzung prüfen, sowie eine aus Kommissionsmitgliedern zusammengesetzte Arbeitsgruppe zur Reform. Parallel dazu überprüfen die für die Außenbeziehungen zuständigen Kommissionsmitglieder die Verwaltung und Durchführung der Außenhilfe im Lichte der Reformgrundsätze. Den horizontalen Generaldirektionen Haushalt sowie Personal und Verwaltung wurden wichtige Aufgaben übertragen, und es soll ein stellvertretender Generalsekretär ernannt werden, der eigens für die Verbesserung der Arbeitsmethoden und damit verbundene Aufgaben zuständig sein wird. Der für die Reform zuständige Vizepräsident richtet zur Zeit eine Gruppe externer Berater ein, der erfahrene Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft angehören und die am Reformprozeß beratend mitwirken soll. Die Kommission wird diese Strukturen ab Juli 2000 regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls Änderungen vornehmen.

Die Kommission wird das Personal auch weiterhin voll in den Informations- und Meinungsaustausch einbeziehen und wirksame Möglichkeiten für Feedback und Input schaffen. Dieses Kommunikationskonzept soll die normale Konzertierung mit den Personalvertretern ergänzen, aber nicht ersetzen.

#### *Die Rolle des Europäischen Parlaments und des Rates*

Die Kommission kann diese umfassenden Reformziele nicht allein erreichen. Ein ergebnisorientierter Ansatz zur Festsetzung und Verwirklichung der Prioritäten stellt für sie eine neue Vorgehensweise dar. Diese kann nur gelingen, wenn parallel dazu Veränderungen im Rat und im Parlament stattfinden, damit diese beiden Organe verstehen, wie sich eine von ihnen geforderte Übernahme neuer Aufgaben durch die Kommission auf die Wahrnehmung ihrer bestehenden Zuständigkeiten auswirkt. Die Kommission wird solche Aufgaben ablehnen müssen, wenn sie nicht die dafür erforderlichen Ressourcen erhält. Dies sollten die anderen Organe nicht als Verneinung der demokratischen Willensbildung ansehen, sondern vielmehr als verantwortungsvolles und vernünftiges Verhalten, das notwendig ist, um die Interessen der Unionsbürger und Steuerzahler zu wahren. Durch eine verbesserte Planung und Programmierung der Maßnahmen und einen engeren interinstitutionellen Dialog sollten solche Situationen aber bereits im Vorfeld vermieden werden.

Schließlich werden Rat und Parlament als rechtsetzende Organe für die Revision der Haushaltsordnung und des Statuts zuständig sein. Auch der Rechnungshof wird um Stellungnahme zur neuen Haushaltsordnung gebeten werden. Diese Maßnahmen wirken sich - im Gegensatz zu den meisten anderen Legislativvorschlägen - unmittelbar auf die Arbeitsweise der Institutionen aus. Deshalb sind für die vollständige Umsetzung des in diesem Weißbuch enthaltenen Aktionsprogramms bis zum zweiten Halbjahr 2002 die Unterstützung und das Engagement aller europäischen Institutionen erforderlich, da sich ja alle für eine wirkungsvolle und umfassende Reform ausgesprochen haben.

## **VII SCHLUSS**

Das in diesem Weißbuch festgelegte Reformprogramm soll der Kommission zu einem Verwaltungsapparat verhelfen, der sich herausragende Qualität auszeichnet. Das Programm läuft bis zum zweiten Halbjahr 2002 und umfaßt Änderungen des Statuts und der Haushaltsordnung. Wie bei allen Programmen dieser Art erfordern diese Neuerungen Investitionen von erheblichem Umfang. Auch der Rat und das Parlament müssen hierzu ihren Beitrag leisten. Nachdem sie - durchaus zu Recht - so ehrgeizige Ziele gesteckt haben, ist es nur billig, von ihnen zu erwarten, daß sie auch die dafür erforderlichen Mittel bereitstellen.

Diese Reform ist eine Aufgabe, wie sie in jeder Generation nur einmal vorkommt. Eines ihrer Ziele besteht darin, eine "Kultur" der ständigen Verbesserung hervorzubringen und sicherzustellen, daß die Kommission flexibel genug ist, um sich künftig an die neuen Herausforderungen einer in stetem Wandel befindlichen Welt anpassen zu können. Im zweiten

Halbjahr 2002, wenn die Umsetzung der in diesem Papier beschriebene Reformstrategie abgeschlossen ist, wird die Kommission prüfen, welche Fortschritte erzielt wurden.

In dem Maße, in dem die Grundprinzipien Rechenschaftspflicht, Verantwortlichkeit, Effizienz und Transparenz zum festen Bestandteil unserer Arbeit werden, kann dies weitere Veränderungen nach sich ziehen, die vom Personal selbst veranlaßt werden. In der Tat wird es ohne das uneingeschränkte Engagement seitens des Personals keinen Fortschritt geben. Daher hat das Programm u.a. ja auch zum Ziel, Energie und Begabungen der hochqualifizierten Mitarbeiter der Institution besser zur Entfaltung zu bringen und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Umfang und Art vieler dieser Veränderungen werden für die Menschen in der Kommission eine Herausforderung darstellen. Dank ihrer hervorragenden Fähigkeiten und ihres Engagements sowie mit Hilfe der neuen Unterstützungssysteme und der angebotenen Ausbildung werden sie diese Herausforderung aber meistern.

Das eigentliche Ziel dieser Reform muß jedoch sein, den Bürgern Europas und dem europäischen Ideal zu dienen, indem die zentrale Rolle der Kommission als unabhängiger öffentlicher Dienst, als Hüterin der Verträge und als Motor der Union gestärkt wird. Die Kommission kann stolz auf das bisher Erreichte sein und spielt heute eine unverzichtbare Rolle. Sie ist jetzt, wo sich die Union den Herausforderungen der Erweiterung und der Globalisierung stellen muß, wichtiger als je zuvor. Die Modernisierung ihrer Entscheidungsstrukturen als Teil der umfassenderen Aufgabe, die Entscheidungsstrukturen der gesamten Union zu modernisieren, schafft die Voraussetzungen dafür, daß die Kommission ihre wesentliche Rolle bei der Gestaltung von Europas Zukunft wahrnehmen kann.

O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O-O

## ANHANG 1 ZU DEM WEISSBUCH ÜBER DIE REFORM DER KOMMISSION

### ◆ KERNPUNKTE DER REFORM

#### I. ENTSCHEIDENDE ÄNDERUNGEN IN DEN VERWALTUNGSFUNKTIONEN UND -STRUKTUREN<sup>1</sup>

##### A. Neu

Dem Präsidenten wird eine **Stelle für Strategische Planung und Programmierung** im Generalsekretariat unterstellt, die das Kollegium bei der Festlegung von Prioritäten, der Zuweisung von Ressourcen und der Förderung eines leistungsorientierten Managements unterstützt. Ein zweiter **stellvertretender Generalsekretär** wird speziell für die Ausarbeitung effizienterer Arbeitsmethoden, den Abbau der Bürokratie und die Vereinfachung von Systemen zuständig sein.

Dem für die Reform zuständigen Vizepräsidenten wird ein **Interner Auditdienst** unterstellt, der die Ex-post-Überprüfung der internen Kontroll- und Managementsysteme und der Leistung der Kommissionsdienststellen durchführt und das Management berät. Ein dem Haushaltskommissar unterstellter **Audit-Begleitausschuß** gewährleistet, daß die Empfehlungen befolgt werden.

Ein **Interinstitutioneller Ausschuß für Verhaltensregeln im öffentlichen Dienst** soll in ethischen Fragen und in Fragen der Verhaltensregeln in sämtlichen europäischen Organen beraten.

##### B. Geändert

Eine auf der vorhandenen Struktur aufbauende zentrale **Laufbahnberatungsstelle** soll sicherstellen, daß die Kommission ihren Bediensteten gezielt Aufgaben zuweisen, die Mobilität beurteilen und beeinflussen sowie Fortbildungsmaßnahmen anbieten kann.

Ein **Zentraler Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung** unter Verantwortung des Kommissars für Haushalt legt die Finanzvorschriften und -verfahren sowie die Mindeststandards für interne Kontrollen fest, berät die operationellen Dienststellen und entwickelt und verwaltet gemeinsame Informationssysteme für das Finanzmanagement.

Eine auf der vorhandenen Struktur aufbauende **Zentrale Schlichtungsstelle** soll Mitarbeiter unterstützen, die vermutetes Fehlverhalten melden, bei dem kein Verdacht auf Betrug oder eine Beeinträchtigung der finanziellen Interessen der Gemeinschaft besteht.

---

<sup>1</sup> Eine vollständige Liste der Verwaltungsfunktionen und -Strukturen findet sich im Aktionsplan (siehe gesondertes Dokument).

Der Disziplinarrat wird durch einen **Interinstitutionellen Disziplinarrat** ersetzt, und innerhalb der Kommission wird eine Stelle geschaffen, die den Fall vorbereitet und die Verwaltung im Disziplinarrat vertritt.

### **C. Abgeschafft**

Die derzeitige **GD Finanzkontrolle** wird abgeschafft, nachdem ihre Innenrevisionstätigkeiten dem Internen Auditdienst übertragen und in der neuen Haushaltsordnung die Ex-ante-Sichtvermerke des Finanzkontrolleurs abgeschafft wurden.

Die **Generalinspektion der Dienststellen** wird abgeschafft, nachdem ihre Tätigkeiten dem Internen Auditdienst übertragen wurden.

*Im Rahmen des Programms zur Vereinfachung der Verwaltungsverfahren werden der zweite stellvertretende Generalsekretär, die Strategische Planungs- und Programmierungsstelle und der Interne Auditdienst weitere Änderungen der bestehenden Funktionen und Strukturen prüfen.*

## II. ZEITLICHE ABWICKLUNG DER WICHTIGSTEN REFORMMASSNAHMEN<sup>1</sup>

JAHR	QUARTAL	REFORMMASSNAHME
<b>2000</b>	<b>2000/I</b>	Vorschlag für eine Verordnung über den Zugang der Öffentlichkeit zu Dokumenten des Europäischen Parlaments, des Rates und der Kommission.  Fortsetzung der Arbeiten zur Entwicklung des informationstechnologischen Instrumentariums (System der Integrierten Ressourcenverwaltung – IRMS) zur Unterstützung der Einführung des maßnahmenbezogenen Management.
	<b>2000/II</b>	Vorschlag der Kommission zur Neufassung der Haushaltsordnung (einschl. Abschaffung der <i>Ex-ante</i> -Sichtvermerke.  Einrichtung eines Internen Auditdienstes, eines Audit-Begleitausschusses und eines Zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung.  Stärkung der internen Kontrolle in den Dienststellen.  Allgemeine Umstellung auf maßnahmenbezogenes Management.
	<b>2000/III</b>	Einführung des neuen Strategischen Planungs- und Programmierungsverfahrens (SPP) als Voraussetzung für das maßnahmenbezogene Management.  Benennung eines zweiten stellvertretenden Generalsekretärs  Kommissionsmitteilung über die Externalisierung.  Kommissionsmitteilung über die Auswirkungen der Reform auf die Ressourcen.
	<b>2000/IV</b>	Konsultationspapiere über die Disziplinarordnung, unzulängliche fachliche Leistungen, die Meldung von Mißständen, das neue Laufbahnsystem und die neue Managementpolitik.  Kommissionsbeschluß über Finanzkorrekturen bei Strukturfondsinterventionen.  Aktionsplan der Kommission zur Vereinfachung der Verwaltungsverfahren.

<sup>1</sup> Anhang 4 gibt eine vollständige Übersicht über die zeitliche Abwicklung aller Maßnahmen.

Jahr	Quartal	Reformmassnahme
2001	2001/I	Kommissionsbeschluß zur weiteren Dezentralisierung in den internen Arbeitsverfahren.
		Kommissionsinterne Konzertierung mit den Gewerkschaften und Berufsverbände zu den vorgeschlagenen Änderungen des Beamtenstatuts.
	2001/II	Datenbank-Verträge.
		Kommissionsbeschlüsse zu einem neuen Beurteilungssystem, einem neuen Beförderungssystem und einer neuen Managementpolitik.  Konsultation des Interinstitutionellen Statutsbeirats zu den vorgeschlagenen Änderungen des Beamtenstatuts.
2001/IV	Die Kommission legt dem Rat einen umfassenden Vorschlag zur Methode, zur Ruhestandsregelung und zu den für die Reform erforderlichen Änderungen des Beamtenstatuts vor.	
2002		Zustimmung des Rates zu den für die Reform erforderlichen Änderungen des Beamtenstatuts und der Haushaltsordnung.
		Die Kommission nimmt einen Fortschrittsbericht über die Reform an.

## DER KONSULTATIONSPROZESS

Nachdem die Kommission am 18. Januar ein Konsultationspapier als Grundlage für die interne Debatte über das Wesen der Reform angenommen hatte, nahmen die Bediensteten der gesamten Kommission an strukturierten Erörterungen innerhalb ihrer jeweiligen Generaldirektion teil. Darüber hinaus war das Personal unmittelbar am Konsultationsprozeß beteiligt - sei es durch direkt an den für die Reform zuständigen Vizepräsidenten gerichtete Wortmeldungen, sei es durch Beiträge auf der Webseite "Reform Forum" des Intranet der Kommission oder sei es im Rahmen von dienststellenübergreifenden Arbeitsgruppen, zu denen sich die Bediensteten spontan zusammengeschlossen haben. Die Beiträge kamen von überall in der Kommission, unabhängig vom Dienstgrad oder Dienort. Außerdem fand auch eine umfassende Konzertierung mit den Personalvertretern statt, was zu einer Klärung der Standpunkte führte und - in Brüssel und in Luxemburg - in eine Entschließung der Personalvollversammlung mündete.

Dieses große Interesse des Personals ist wichtig, wenn die Reform gelingen soll. Deshalb wird nach Mitteln und Wegen gesucht, auf Ebene der Generaldirektion, aber auch generell in der Kommission das Interesse an den formalen Konsultationen zu detaillierten Maßnahmen und an deren Umsetzung wach zu halten. Hierzu gehört eine Regelung, in deren Rahmen Vorschläge, wie sich die Arbeitsweise der Kommission verbessern läßt, unterbreitet und gegebenenfalls umgesetzt werden können. All dies tritt selbstverständlich nicht an die Stelle der geltenden Bestimmungen für dienststellenübergreifende Konsultationen und den sozialen Dialog in bezug auf spezifische Vorschläge zu den im Aktionsplan aufgeführten Bereichen.

Nachstehend werden die wichtigsten Anmerkungen zusammengefaßt und kurz dargelegt, in welcher Form sie im Weißbuch berücksichtigt wurden. Andere Anmerkungen werden in die Vorbereitung der Durchführungsmaßnahmen einfließen.

### I. DER REFORMKONTEXT

<i>Hauptkritikpunkte</i>	<i>Entsprechende Änderungen des Weißbuchs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine politische <b>Vision</b> erkennbar</li> <li>Reform<b>strategie</b> nicht klar dargelegt</li> <li>Negativer <b>Tenor</b> des Dokuments hinsichtlich des Personals</li> <li>Keine Bezugnahme zur <b>externen</b> Politik</li> <li><b>Konsultation</b> zu kurz</li> <li>Geht von geringer Veränderung des <b>Personalbestands</b> aus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vom Kollegium verfaßte Einleitung und andere Hinweise</li> <li>Reform klar an strategische Ziele gekoppelt</li> <li>Umformulierung des Textes und Einleitung des Kollegiums</li> <li>Aufnahme von externen Diensten und Außenhilfe</li> <li>Konsultation wird in bezug auf die Maßnahmen fortgesetzt</li> <li>Bereitschaft der Kommission, nach der internen Umstrukturierung mehr Personal anzufordern, sofern eine Bedarfsanalyse die Notwendigkeit belegt.</li> </ul>

### II. EINE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

<i>Hauptkritikpunkte</i>	<i>Entsprechende Änderungen des Weißbuchs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die <b>politische Rolle</b> der Kommission wird heruntergespielt</li> <li>Die <b>Unabhängigkeit</b> der Kommission muß gewahrt bleiben</li> <li><b>Stärkere Verantwortung/ Dezentralisierung</b> fehlen</li> <li><b>Verantwortung</b> der Kommissionsmitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Abschnitt I und Einleitung</li> <li>Siehe Abschnitt I und Einleitung</li> <li>Stärkere Verantwortung/Dezentralisierung aufgenommen</li> <li><b>Verantwortung</b> klar dargelegt</li> </ul>

### III. FESTLEGUNG VON PRIORITÄTEN UND AUFTEILUNG DER RESSOURCEN

<i>Hauptkritikpunkte</i>	<i>Entsprechende Änderungen des Weißbuchs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBM offenbar sehr komplex</li> <li>• Flexibilität erforderlich, um auf Ereignisse reagieren zu können</li> <li>• Kollegium muß politische Entscheidungen treffen</li> <li>• Rolle anderer Organe bei der Aufstellung Prioritäten</li> <li>• Text über Auslagerung schwach</li> <li>• Furcht vor breiter Privatisierung</li> <li>• Kontrolle über externe Stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung verbessert</li> <li>• Raum für Flexibilität klarer erläutert</li> <li>• Wortlaut eindeutiger</li> <li>• Einigung mit EP und Rat angestrebt</li> <li>• Umformuliert</li> <li>• Ausdrücklich ausgeschlossen</li> <li>• Als wesentlicher Punkt hervorgehoben - Hinweis auf Artikel 274</li> <li>• Details im Weißbuch und im Aktionsplan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Details zur Verbesserung der <b>Arbeitsmethode</b></li> <li>• Flexiblere Strukturen erforderlich</li> <li>• Derzeit zu starke Zentralisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Aktionsplan spezifiziert</li> <li>• Mehr Gewicht auf die Delegation von Aufgaben</li> </ul>

### IV. PERSONELLE MITTEL

<i>Hauptkritikpunkte</i>	<i>Entsprechende Änderungen des Weißbuchs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung oder externe Dienste werden nicht erwähnt</li> <li>• Negativer Tenor</li> <li>• Element der Staatsangehörigkeit bei der <b>Einstellung</b></li> <li>• Vorschlag: Interinstitutionelle Einstellungsbehörde</li> <li>• Ablehnung befristeter Verträge für neues Personal</li> <li>• Besorgnis hinsichtlich der Verknüpfung der Dienstbezüge mit <b>linearer</b> Laufbahn</li> <li>• Die für <b>Fortbildungskurse</b> erforderliche Zeit muß gewährt werden</li> <li>• Ausbildung offenbar vor allem für Führungskräfte</li> <li>• Zweifel hinsichtlich jährlicher <b>Personalbeurteilungen</b></li> <li>• Ablehnung von Quoten für Beurteilungspunkte</li> <li>• Abschnitt über <b>Chancengleichheit</b> schwach</li> <li>• Sexuelle oder andere Belästigung wird nicht behandelt</li> <li>• Generelle Besorgnis hinsichtlich der <b>Dienstbezüge und Pensionen</b></li> <li>• Generelle Ablehnung eines "leichten" <b>Statuts</b></li> <li>• <b>Vorruhestand</b> muß attraktiver werden</li> <li>• Gemeinsamer Personalausschuß wird nicht erwähnt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beide Bereiche werden ausdrücklich genannt</li> <li>• Zweideutige Formulierungen geklärt</li> <li>• Staatsangehörigkeit bei Auswahlverfahren ausgeklammert</li> <li>• Schaffung einer solchen Behörde ist dringendst zu prüfen</li> <li>• Befristete Verträge für neues Personal gestrichen</li> <li>• Besondere Bestimmungen sollen eine Verschlechterung der Bedingungen verhindern</li> <li>• Betonung der Lernkultur und des Lehrangebots</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten für das gesamte Personal bekräftigt</li> <li>• Das bestehende Problem wird angegangen</li> <li>• Weitere Konsultationen zu mehreren Optionen</li> <li>• Deutlich spezifischere Maßnahmen</li> <li>• Bestimmungen über die Funktion eines Vermittlers</li> <li>• Klare Beschreibung der Strategie der Kommission</li> <li>• Vorschlag eines "leichten" Statuts gestrichen</li> <li>• Zusage, einen Rahmen zu erarbeiten</li> <li>• Das Prinzip der Einbeziehung der Personalausschüsse in die Personalpolitik wird aufrechterhalten</li> </ul>

## V. FINANZVERWALTUNG UND KONTROLLE

<i>Hauptkritikpunkte</i>	<i>Entsprechende Änderungen des Weißbuchs</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedarf an <b>Ausbildung</b> im Finanzwesen</li><li>• <b>Zuständigkeiten</b> sind klar abzugrenzen</li><li>• Die Frage der <b>finanziellen Haftung</b> ist zu klären</li><li>• Konsequenzen der Kontrollen auf GD-Ebene auf den <b>Personalbedarf</b></li><li>• Mehr Informationen zur <b>Übergangsphase</b> erforderlich</li><li>• Rolle des <b>Rechnungsführers</b> unklar</li><li>• Knapper <b>Zeitplan</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Detaillierter Abriß des Ausbildungsprogramms</li><li>• Eindeutigere Formulierung</li><li>• Vorschlag zur Änderung der Haushaltsordnung</li><li>• Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen</li><li>• Detaillierter Abriß des Durchführungsprozesses</li><li>• Eindeutigere Formulierung</li><li>• Mobilisierung von Ressourcen zwecks Fristeinhaltung</li><li>• Konzept der Umsetzungsstrategie liegt vor</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Umsetzung</b> des Personals der derzeitigen GD Finanzkontrolle</li></ul>	

## VI. UMSETZUNG UND KONSOLIDIERUNG DER REFORM

<i>Hauptkritikpunkte</i>	<i>Entsprechende Änderungen des Weißbuchs</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unrealistischer <b>Zeitplan</b></li><li>• Komplizierte <b>Durchführungsstruktur</b></li><li>• Konsequenzen für die <b>Ressourcenausstattung</b></li><li>• <b>Arbeitsbelastung</b> für alle GD, nicht nur die federführenden Dienste</li><li>• Notwendigkeit der <b>Personalbeteiligung</b></li><li>• Notwendigkeit eines Systems für die <b>Überwachung</b> der Reform</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einige Fristen wurden angepaßt, die Fortschritte werden überwacht</li><li>• System wird im Juli überprüft</li><li>• Zuweisung und Beantragung zusätzlicher Ressourcen</li><li>• In naher Zukunft Zuweisung weiterer Ressourcen für Zusatzarbeiten</li><li>• Weitere Konsultationen, Ideenbank</li><li>• Regelmäßige Berichterstattung an die Kommission</li></ul>

## VII. SCHLUSSFOLGERUNGEN

<i>Hauptkritikpunkte</i>	<i>Entsprechende Änderungen des Weißbuchs</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstkritischer <b>Tenor</b> einiger Teile des Dokuments</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geänderte Formulierung</li></ul>

## GLOSSAR

### A

#### **Anweisungsbefugter**

Einer der drei im EG-Vertrag vorgesehenen Finanzakteure. Er erteilt Auszahlungs- und Einziehungsanordnungen. Oberster Anweisungsbefugter ist das Kollegium. Dieses kann seine Befugnis an Beamte (z. B. Generaldirektoren) übertragen, die sie ihrerseits entsprechend den Vorschriften für die Ausführung des Gesamthaushaltsplans der Europäischen Gemeinschaften übertragen können.

#### **Auditbegleitausschuß**

Ausschuß unter der Leitung des für Haushalt zuständigen Kommissionsmitglieds. Weitere Mitglieder sind der für die Reform zuständige Vizepräsident, zwei weitere Kommissionsmitglieder und ein externes Mitglied. Der Ausschuß überwacht die Kontrollverfahren der Kommission anhand der Auditergebnisse des Internen Auditdienstes und des Rechnungshofs, die Umsetzung der Empfehlungen für das Audit einschließlich der von der Kommission angenommenen Empfehlungen des Rechnungshofs sowie die Qualität der Auditarbeiten.

#### **Ausschuß unabhängiger Sachverständiger**

Nachdem das Europäische Parlament (EP) die Entlastung für 1996 abgelehnt hatte, forderte es in einer EntschlieÙung vom 14. Januar 1999 die Einsetzung eines Ausschusses, "der untersuchen soll, auf welche Weise die Kommission Betrug, Mißmanagement und Günstlingswirtschaft aufdeckt und damit umgeht, wozu auch eine grundlegende Überprüfung der in der Kommission üblichen Praktiken bei der Vergabe aller Verträge mit finanziellen Auswirkungen gehört". Die fünf Mitglieder wurden gemeinsam vom Europäischen Parlament und der Kommission benannt und haben am 15. März 1999 einen Bericht vorgelegt, der zum Rücktritt der Kommission am darauffolgenden Tag führte. Am 10. September 1999 wurde ein zweiter Bericht vorgelegt, der die Verwaltung der finanziellen und personellen Mittel zum Gegenstand hatte und 90 Empfehlungen enthielt, wie sich künftig Mißmanagement, Unregelmäßigkeiten und Betrug verhindern lassen.

#### **Ausschuß "Regeln für das Verhalten im öffentlichen Dienst"**

Interinstitutioneller Ausschuß, der sämtliche Organe bei ethischen Fragen und Verhaltensregeln berät.

### B

#### **Bewertung**

Beurteilung von Maßnahmen nach ihren Ergebnissen, Auswirkungen und Zielvorgaben. Unter Ex-ante-Bewertung versteht man die Bewertung einer Tätigkeit vor ihrer Umsetzung, bei der die bestehenden Bedürfnisse und die voraussichtlichen

Ergebnisse und Auswirkungen geprüft werden. Bei der Ex-post-Bewertung, die während oder nach Abschluß einer Tätigkeit vorgenommen wird, werden die Auswirkungen untersucht.

## **D**

### **DECODE**

Abkürzung für die französische Bezeichnung “Dessiner la Commission de demain” (“Die Kommission von morgen“), die für das im Oktober 1997 von der Kommission eingeleitete “Dienststellen-Screening” zur Erstellung einer aktuellen Analyse aller Tätigkeiten, Mittel und Arbeitsverfahren der Kommission steht. Unter Aufsicht der Generalinspektion haben 12 Screening-Gruppen im Rahmen dieser Maßnahme 47 Berichte über die einzelnen Generaldirektionen bzw. Dienststellen und einige Arbeitspapiere zu dienststellenübergreifenden Fragen abgefaßt. Ein zusammenfassender Bericht wurde am 7. Juli 1999 veröffentlicht.

## **E**

### **Einsparungen (“billig arbeiten”)**

Minimierung der Kosten für Ressourcen, die für eine Tätigkeit erworben oder genutzt werden, unter Wahrung der notwendigen Qualität. Tatsächliche Input-Kosten im Vergleich zu den geplanten Input-Kosten.

### **Effektivität (“richtig arbeiten”)**

Grad, in dem die Zielvorgaben erreicht werden, und Verhältnis zwischen angestrebter und tatsächlicher Wirkung einer Maßnahme.

### **Effizienz (“gut arbeiten”)**

Verhältnis zwischen Output an Gütern, Dienstleistungen oder anderen Ergebnissen und den dafür eingesetzten Mitteln. Effiziente Tätigkeit besteht entweder in der Maximierung des Outputs bei gegebenem Input oder Minimierung des Inputs bei gegebenem Output.

## **F**

### **Finanzkontrolle**

(siehe auch: interne Kontrolle) Eine Reihe von Mechanismen, mit denen sichergestellt werden soll, daß die Finanzmittel entsprechend den einschlägigen Regeln und Verfahren eingesetzt werden. Dieser Aufgabenbereich ist naturgemäß enger als bei der internen Kontrolle.

### **Frühwarnsystem**

EDV-gestütztes System zur Feststellung von Verwaltungsfehlern, Unregelmäßigkeiten oder Betrugsfällen bei Begünstigten von Gemeinschaftsmitteln.

# I

## **Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)**

Technologie bestehend aus Hardware (Computer, Personal Computer, Netze, Drucker, Scanner usw.) und Software (Informationssysteme, Datenbanken, Hilfsmittel für Datensuche und -abruf, Kommunikations- und Präsentationshilfsmittel usw.), die die Arbeitsabläufe einer Organisation unterstützt, indem sie die notwendige Information bereitstellt, Verfahren vereinfacht und Ergebnisse übermittelt. Mit Hilfe der ICT lassen sich die Arbeitsabläufe in der Verwaltung, aber auch die Gestaltung der Politik, die Entwicklung von Strategien und die Beziehungen zu den Bürgern effizienter und wirkungsvoller gestalten.

## **Informationssystem**

Software- und Hardwarestruktur innerhalb eines funktionalen und technischen Systems. Das Informationssystem unterstützt einen vertikalen oder horizontalen Betriebsbereich durch Verbesserung der Arbeitsabläufe (z. B. Bearbeitung von Vorgängen, Übermittlung von Unterlagen, Sammlung und Auswertung von Informationen).

## **Internes Audit**

Unabhängige und objektive Absicherungs- und Beratungstätigkeit mit dem Ziel der Schaffung eines Mehrwerts und der Verbesserung der betrieblichen Arbeitsabläufe. Durch einen systematischen, disziplinierten Ansatz wird die Effizienz des Risikomanagements, der Kontrolle und der Steuerungsabläufe verbessert (Institut für Wirtschaftsprüfer). Der Begriff "intern" bezieht sich darauf, daß diese Maßnahme innerhalb einer Organisation angesiedelt ist, und nicht auf den Gegenstand des Audit (gesamte Managementkette, erforderlichenfalls bis hinunter zum Endbegünstigter).

## **Interne Kontrolle**

Sämtliche Strategien und Verfahren, die das Management einer Organisation entwirft und umsetzt, um folgendes sicherzustellen: kostengünstige, effiziente und effektive Verwirklichung der gesetzten Ziele, Einhaltung externer Vorschriften sowie Beachtung von Management-Strategien und -Regeln; Sicherung des Vermögens und der Information; Verhütung und Feststellung von Betrug und Fehlern; Sicherstellung der Qualität der Rechnungslegung und der rechtzeitigen Bereitstellung zuverlässiger Finanz- und Managementinformationen. Interne Kontrolle umfaßt fünf Bestandteile: 1) Umfeld der Kontrolle, 2) Risikobewertung, 3) Kontrollmaßnahmen, 4) Information und Kommunikation und 5) Überwachung.

## **Interner Auditdienst**

Neue Dienststelle, die dem für die Reform zuständigen Vizepräsidenten zugeordnet ist und die Ex-post-Bewertung der internen Kontroll- und Managementsysteme der Kommission sowie ihrer Leistungsfähigkeit vornimmt und gegebenenfalls die Führungskräfte berät.

## **Internes Kontrollsystem**

Das gesamte innerhalb einer Organisation eingerichtete Netz, mit dem sichergestellt werden soll, daß die Ziele möglichst kostengünstig und effizient erreicht werden.

## **K**

### **Kontrolle**

Jede Maßnahme des Managements, mit der die Wahrscheinlichkeit, daß die festgelegten Ziele erreicht werden, vergrößert wird. Das Management plant, organisiert und leitet genügend Maßnahmen, um die Verwirklichung der Ziele hinreichend abzusichern. Das Ergebnis guter Planung, Organisation und Anleitung.

### **Kostenwirksamkeit**

Verhältnis zwischen den Kosten eines bestimmten Outputs und dem Grad, zu dem dieser Output ein Ziel erreicht bzw. zur Erreichung des Ziels beiträgt.

## **L**

### **Leistungsindikatoren**

Direkte oder indirekte Messung des Umfangs, in dem Effektivität, Effizienz, Einsparungen, Qualität und Dienst am Kunden bei einer Tätigkeit oder einer Aufgabe erreicht wurden.

## **M**

### **MAP 2000**

Maßnahme zur Modernisierung der Verwaltung und der Personalpolitik im Hinblick auf das Jahr 2000 (entsprechend der französischen Bezeichnung: Modernisation de l'administration et de la politique du personnel à l'horizon 2000). Initiative der Kommission vom April 1997, die sich auf einen Bericht zur Dezentralisierung der Generalinspektion stützt. Dabei sollte ein größerer Dezentralisierungsgrad erreicht werden, um die Verfahren zu vereinfachen und Humanressourcen rationaler einzusetzen. Es wurden 25 Maßnahmen erarbeitet, die in zwei Phasen durchgeführt werden sollten, wobei die zweite im März anlaufen sollte. Das gesamte Verfahren wurde aber mit dem Rücktritt der Kommission am 15. März 1999 ausgesetzt.

### **Maßnahmenbezogene Budgetierung (MBB)**

Der haushaltstechnische Bestandteil des maßnahmenbezogenen Managements.

### **Maßnahmenbezogenes Management (MBM)**

Neue Methode der Kommission zu Programmplanung, Budgetierung, Verwaltung und Berichterstattung. Maßnahmenbezogenes Management umfaßt die Festsetzung von Prioritäten und die Zuweisung von Ressourcen auf der Ebene des Kollegiums sowie allgemeine Verwaltungsgrundsätze auf der Ebene der einzelnen Dienststellen.

## **R**

### **Rechenschaftspflicht**

Verpflichtung, die Verantwortung für eine übertragene Aufgabe zu übernehmen.

### **Rechnungsführer**

Einer der drei im EG-Vertrag vorgesehenen Finanzakteure. Verantwortlich für Rechnungslegung, Kassenführung und Finanzberichterstattung an die anderen Organe. Im Organisationsplan der Kommission der in der Generaldirektion Haushalt für "Ausführung des Haushaltsplans, Buchführung" zuständige Direktor.

### **Risikoanalyse**

Formelles Verfahren zur Bewertung der Anfälligkeit eines bestimmten Systems oder Systemgefüges. Die Risikoanfälligkeit eines Systems kann als die Wahrscheinlichkeit angesehen werden, mit der eines oder mehrere Managementziele nicht erreicht werden.

## **S**

### **Selbstbewertung der Kontrollsysteme**

Verfahren, bei dem operationelle Führungskräfte und Mitarbeiter Ziele, Kontrollen und Risiken der jeweiligen Arbeitsbereiche ermitteln, um Verbesserungen zu vereinbaren und umzusetzen.

### **SEM 2000**

“Wirtschaftliche und effiziente Haushaltsführung”, ein Reformprogramm für das Finanz- und Ressourcenmanagement, das 1995 in drei Stufen von der Kommission angenommen wurde. Ziele dieses Programms waren die Rationalisierung und Vereinfachung der Verfahren von Finanz- und Ressourcenmanagement, die Bewertung und Analyse der Kostenwirksamkeit von Gemeinschaftsprogrammen und die bessere Umsetzung der Stellungnahmen des Rechnungshofes, des Rates und des Europäischen Parlaments. Die Durchführung des Programms, das inzwischen überprüft und aktualisiert wurde, wird regelmäßig von externen Beratern bewertet.

### **Stelle für finanzielle Unregelmäßigkeiten**

Stelle mit Helpdesk-Funktion zur Beratung bei Fragen möglicher finanzieller Unregelmäßigkeiten. Dient als Zwischenstelle zwischen der Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten und der möglichen Einleitung der formellen Disziplinarverfahren.

### **Strategische Planungs- und Programmierstelle**

Diese im Generalsekretariat der Kommission eingerichtete Stelle unterstützt das Kollegium bei der alljährlichen Festlegung des politischen Konzepts (politische

Prioritäten und Mittelzuteilung) und trägt zur Leistungsoptimierung in der gesamten Kommission bei.

## **U**

### **Überwachung**

Beobachtung und Erprobung von Tätigkeiten und entsprechende Berichterstattung an die zuständigen Personen. Mit der Überwachung wird kontinuierlich geprüft, welche Fortschritte im Hinblick auf die gesetzten Ziele bereits erreicht wurden.

## **W**

### **Williamson-Bericht**

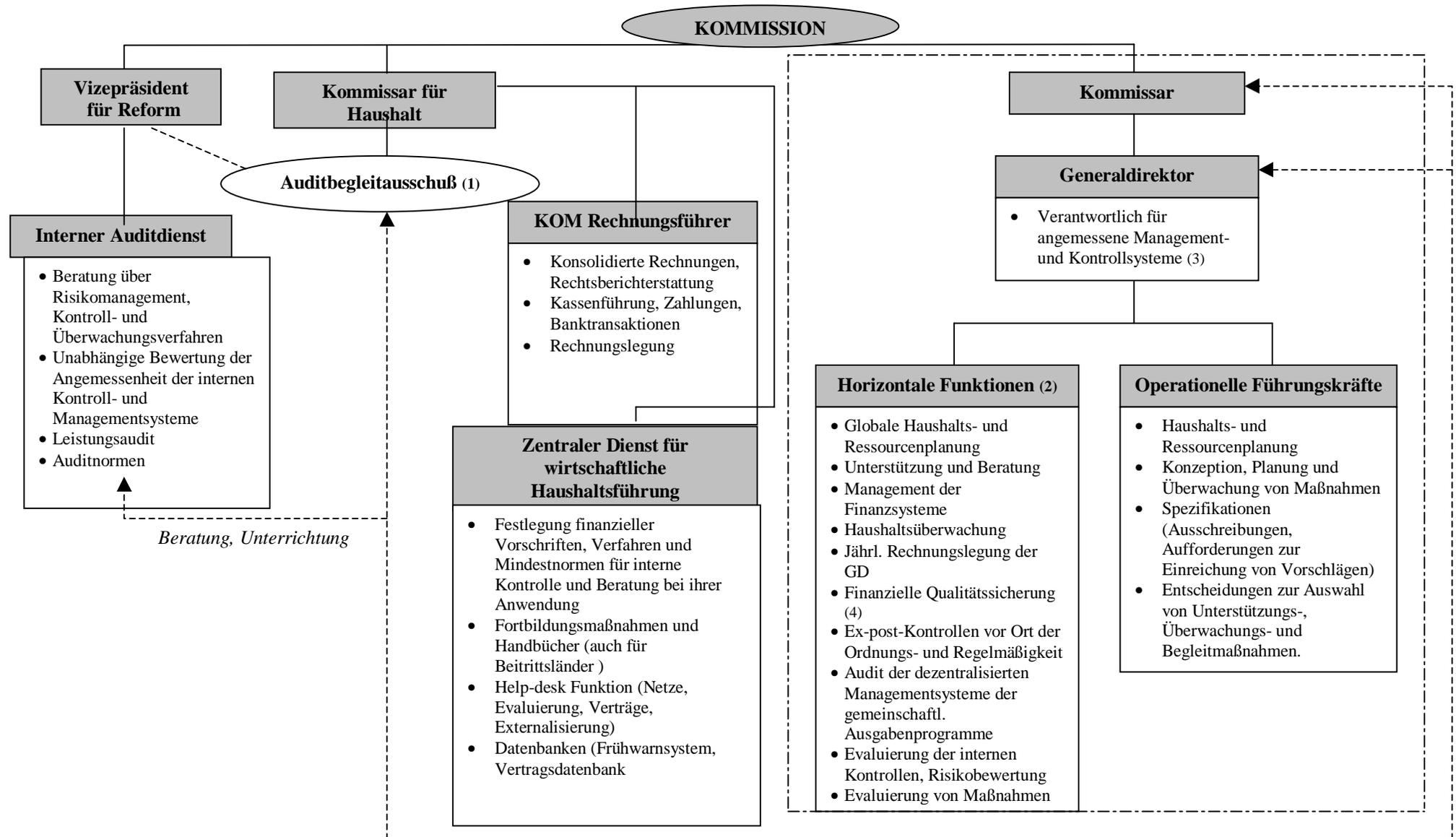
Am 6. November 1999 wurde dieser Bericht von der "Reflexionsgruppe Personalpolitik" unter dem Vorsitz von David Williamson, einem früheren Generalsekretär der Kommission, veröffentlicht. Die Gruppe bestand zu gleichen Teilen aus Vertretern der Verwaltung sowie der Gewerkschaften und Berufsverbände (OSP); sie wurde auf Grundlage einer Vereinbarung zwischen der Kommission und den Gewerkschaften bzw. Berufsverbänden am 18. Mai 1998 eingesetzt und hat zwischen Juli und November 1998 ein breites Themenspektrum zu Fragen der Personalpolitik behandelt. Der Bericht führte zu einer Reihe von Schlußfolgerungen und Empfehlungen für weitere Maßnahmen.

## **Z**

### **Zentraler Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung**

Zentraler Dienst mit Help-desk-Funktion für Haushaltsfragen in der GD Haushalt. Aufgaben: Festlegung von Vorschriften, Verfahren und Mindestnormen für das interne Audit, Hilfe bei deren Umsetzung, Entwicklung von Finanzinformationssystemen und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen.

# SCHAUBILD I: ÜBERSICHT ÜBER DIE NEUE STRUKTUR FÜR FINANZMANAGEMENT, KONTROLLE UND INTERNEN AUDIT



- (1) Der Auditbegleitausschuß vergibt innerhalb der Kommission Aufgaben im Rahmen der Fortschreibung von Auditberichten, der Fortschrittsprüfung und der Sicherstellung der vollständigen Integration der Arbeiten des Internen Auditdienstes in die Kommission.
- (2) Der Generaldirektor entscheidet, welche Organisation für diese Arbeiten am besten geeignet ist.
- (3) Der Anweisungsbefugte überprüft die schuldbefreiende Wirkung einer Transaktion ('*acquit libérateur*'). Das '*acquit libérateur*' bedeutet, daß die Zahlung der Rechnung von dem Rechnungsführer angewiesen werden kann.
- (4) Der Generaldirektor entscheidet, ob zur Qualitätssicherung der Finanztransaktionen ex-ante-Kontrollen durchgeführt werden sollen (*Spürhundfunktion*).

## Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission"

### ZEITPLAN

#### - MASSNAHMEN 2000/2001 -

#### II. EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

Federf. Dienst	Maßnahmen	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2001
SG	<b>I. Regeln für das Verhalten im öffentlichen Dienst</b> 1. Ausschuß "Regeln für das Verhalten im öffentlichen Dienst" <i>Vorschlag der Kommission Interinstitutionelle Vereinbarung</i>				√						√	
SG	<b>II. Gute Verwaltungspraxis</b> 2. Kodex für gute Verwaltungspraxis		√									
SG	<b>III. Verbessertes Zugang der Öffentlichkeit zu Dokumenten der Gemeinschaftsorg.</b> 3. Vorschlag für eine Verordnung: Zugang der Öffentlichkeit zu Dokumenten des Europäischen Parlaments, des Rates und der Kommission											Mai
SG	<b>IV. Verbesserung des Dialogs mit der Bürgergesellschaft</b> 4. Ausarbeitung von Empfehlungen zur Festlegung bewährter Konsultationspraktiken 5. Auflistung der an förmlichen und strukturierten Konsultationsverfahren beteiligten Ausschüsse und Arbeitsgruppen										√	Juni
SG												
SG	<b>V. Rahmenabkommen mit dem Europäischen Parlament</b> 6. Aushandlung eines neuen Rahmenabkommens in Einklang mit der Entschließung des Parlaments vom 15. September 1999 über die neue Kommission	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
GD ADMIN/DI, CTI, SG, OPOCE, INFSO, Presse- und Informations- dienst	<b>VI. Auf dem Weg zur "elektronischen Kommission"</b> 7. Auf dem Weg zur "elektronischen Kommission" (a) Besserer Einsatz von ICT (b) Kommunikationsnetze 8. Den Bedürfnissen der internen und externen Benutzer entgegenkommen (a) Feedbackmechanismen und technologische Entwicklung (b) Übergang zu interaktiven Konsultationen zu politischen Fragen über das Internet (c) Ständige Verbesserung der Website "Europa" 9. Elektronisches öffentliches Auftragswesen und elektronischer Geschäftsverkehr					√	>>	>>	>>	>>	>>	
		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
											√	
											√	
		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
											√	
Alle GD	<b>VII. Beschleunigte Zahlungen</b> 10. Berichterstattung über die Leistungen der GD bei der Einhaltung der Zahlungsfristen											Jan.
BUGD	11. Zentralregister für Rechnungen											Juni

√ = Zielmonat

>> = Laufender Prozeß oder Vorlaufzeit

**Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission" ZEITPLAN  
- MASSNAHMEN 2000/2001 -**

**III. PRIORITÄTEN, AUFTeilUNG UND RATIONELLER EINSATZ DER RESSOURCEN**

Federf. Dienst	Maßnahmen	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2001	2002
<b>VIII. Maßnahmenbezogenes Management (MBM)</b>													
SG mit Unterstützung der MBM-Gruppe	12. <i>Neues Verfahren der strategischen Planung und Programmierung (SPP - s. Schaubild 1 und Kap. III.1 des Weißbuchs)</i> Dialog mit dem EP und dem Rat Annahme von Leitlinien für die operationellen Dienste Erstes SPP-Rundschreiben Erster jährlicher Tätigkeitsbericht der GD												
			>>	>>	>>	>>	>>	>>					
SG mit Unterstützung der MBM-Gruppe	13. <i>Einrichtung einer Strategischen Planungs- und Programmierungsstelle</i> Beschuß der Kommission über Organisationsstruktur und Ressourcen												
				√									Jan
IRMS zur Unterstützung der MBM-Gruppe	14. <i>Entwicklung eines maßnahmenbezogenen Informatikinstrumentes zur Unterstützung des MBM</i> Entwicklung des IRMS-Instrumentes entsprechend den MBM-Vorgaben Einführung des IRMS in der gesamten Kommission												
						√							
ADMIN/DI mit Unterstützung der MBM-Gruppe BUGD mit Unterstützung der MBM-Gruppe	15. <i>Umstellung auf das MBM und "learning by doing"</i>												
													Jan.
	16. <i>Stärkung des Bewertungssystems</i>												
				√									
<b>IX. Ausarbeitung einer Externalisierungspolitik</b>													
PKG EXT+PKG HR	17. <i>Grundsätze der Externalisierung</i>		√						√				
<b>X. Effizientere, leistungsorientierte Arbeitsmethoden: ein Arbeitsprogramm</b>													
SG+ADMIN/DI/IAD	18. <i>Dezentralisierung der Entscheidungsfindung und Vereinfachung der Verwaltungsabläufe</i>												
										√			
	19. <i>Förderung der Eigenverantwortung und -initiative und Straffung der Verwaltungsstrukturen</i> Leitlinien für Arbeitsplatzbeschreibungen und Aufgabengebiete Allgemeine Durchführung in allen Dienststellen												
						√							Jan.
	20. <i>Synergieeffekte, Teamarbeit und Qualität der Leistungen</i>												√

√ = Zielmonat

>> = Laufender Prozeß oder Vorlaufzeit



**Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission"**  
**ZEITPLAN**  
**- MASSNAHMEN 2000/2001 -**

**IV. Fortsetzung PERSONELLE MITTEL...**

Federf. Dienst	Maßnahmen	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	2001	2002	2003	
ADMIN/PKG HR	<b>XIV. Laufbahnberatung, Mobilität und Leistungsschwäche</b>														
	35. Zugang zur Laufbahnberatung														
	und 36. Förderung der Mobilität														
	Einrichtung einer zentralen Laufbahnberatungsstelle											√			
	Einrichtung eines dezentralen Laufbahnberatungssystems												Jul.		
	Bereitstellung der neuen Version der SYSPER-Datenbank													√	
	37. Maßnahmen bei Leistungsschwäche														
	Einführung eines Frühwarnsystems												√		
	Konsultationspapier über unzulängliche fachliche Leistungen, Entwurf eines Beschlusses der Kommission und Vorschläge zur Änderung des Statuts														
	Annahme des Beschlusses der Kommission, Vorlage der Statutsänderung beim Interinstitutionellen Statutsbeirat												Apr.		
Vorlage des Vorschlags beim Rat												Dez			
Genehmigung durch den Rat und Umsetzung													√		
ADMIN/PKG HR	<b>XV. Fortbildung</b>														
	38. Förderung einer Kultur des Lernens					√	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
	39. Unterstützung des Reformprozesses													>>	
	40. Einbeziehung der Fortbildung in andere Bereiche der Personalverwaltung	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
	41. Reform der Sprachkurse								√	>>	>>	>>	>>	>>	
	42. Schaffung eines Fortbildungsprogramms für neue Beamte														
	Vorschläge									√					
43. Aufstockung der Mittel für die Fortbildung															
Bericht über Maßnahmen zur Intensivierung der internen Fortbildung												√			
Erste Erhöhung der Mittel um 1,5 Mio. €													√		
Weitere Erhöhung der Mittel um mind. 4 Mio. €													√	√	
BUGD BUGD ADMIN/PKG HR  ADMIN/PKG HR  ADMIN/PKG HR	<b>XVI. Nicht ständiges Personal</b>														
	44. Erfüllung von Kernfunktionen												√		
	a. Mehrjähriges Programm zur Umwandlung von Haushaltsmitteln												√		
	b. Mehrjähriges Programm zur Umwandlung von Zeitplanstellen														
	c. Änderung des Beschlusses über abgeordnete nationale Sachverständige											√			
	Annahme des Beschlusses der Kommission													Mai	
	d. Entwurf eines Beschlusses der Kommission über Zeitbedienstete											√			
	Annahme des Beschlusses der Kommission														Mai
	e. Phasing out aller Verträge über Kernfunktionen														
	43. Einsatz von nicht ständigem Personal für andere als Kernfunktionen														Dez
Annahme des Entwurfs eines Verhaltenskodex											√				
45. Annahme des Verhaltenskodex														Mai	
46. Prüfung der Notwendigkeit einer Änderung des Statuts												√			

√ = Zielmonat

>> = Laufender Prozeß oder Vorlaufzeit

**Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission"**

**ZEITPLAN**

**- MASSNAHMEN 2000/2001 -**

**IV. Fortsetzung PERSONELLE MITTEL**

Federf. Dienst	Maßnahmen	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2001	2002
ADMIN/PKG HR	<b>XVII - Chancengleichheit und ausgewogene Stellenbesetzung</b>												
	47. <i>Ausgewogene Stellenbesetzung</i> Chancengleichheit am Arbeitsplatz Modernisierung des Statuts												
	48. <i>Behinderte</i>												
	49. <i>Kulturelle und ethnische Diversität</i>												
	50. <i>Alter</i>												
ADMIN/PKG HR	51. <i>Sexuelle Orientierung</i>												
	47.-51. Mitteilung, Vorschläge für Statutsänderungen								√				
	Vorlage der Statutsänderungen beim Statutsbeirat											Mai	
	Vorlage des Vorschlags der Kommission beim Rat											Dez	
ADMIN/PKG HR	<b>XVIII. Besseres Arbeitsumfeld und Sozialpolitik</b>												
	52. <i>Eine serviceorientiertere GD Personal und Verwaltung</i>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
	53. <i>Beruf und Privatleben in Einklang bringen</i> Mitteilung, Entwurf eines Vorschlags für Statutsänderungen									√			
	Vorlage des Vorschlags beim Statusbeirat											Mai	
ADMIN/PKG HR	54. <i>Sozialpolitik</i>											Dez	
	<b>XIX. Transparenz der Personalpolitik</b>												
	55. <i>Klare Vorschriften, kohärente Anwendung</i> Veröffentlichung des Statuts sowie anderer Kommissionsbeschlüsse und -dokumente					√							
ADMIN/PKG HR	56. <i>Statut</i> Ergebnisse der Überprüfung der Verwaltungsverfahren zur Anwendung der Statutsbestimmungen										√		
	Ergebnisse der Prüfung der Verwaltungsverfahren, ggf. Konsultationspapier und Vorschläge zur Änderung des Statuts										√		
	Vorlage des Vorschlags beim Statutsbeirat											Mai	
	Vorlage des Vorschlags beim Rat											Dez	
ADMIN/PKG HR	<b>XX. Disziplinarverfahren</b>												
	57. + <i>Verbesserung der Verwaltungspraxis</i>												
	58. <i>Verbesserung der Statutsbestimmungen</i>												
	Konsultationspapier, Vorschläge zur Verbesserung der Verwaltungsverfahren und für Statutsänderungen									√			
	Annahme des Entwurfs eines Beschlusses der Kommission									√			
	Erster Entwurf für einen Vorschlag zur Statutsänderung									√			
	Annahme des Beschlusses der Kommission											Apr.	
Vorlage des Vorschlags zur Statutsänderung beim Statutsbeirat											Apr.		
Vorlage des Vorschlags beim Rat											Dez		

√ = Zielmonat

>> = Laufender Prozeß oder Vorlaufzeit

**Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission"**  
**ZEITPLAN**  
**- MASSNAHMEN 2000/2001 -**

**IV. Fortsetzung PERSONELLE MITTEL**

Federf. Dienst	Maßnahmen	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2001	2002
ADMIN/PKG HRD	<b>XXI. Regeln für die Meldung von Mißständen</b>												
	59. In das Statut aufzunehmende Bestimmungen über Rechte und Pflichten bei der Meldung von Mißständen												
	60. Schaffung einer zentralen Schlichtungsstelle												
	56.-60. Mitteilung über Regeln für Meldung von Mißständen, Vorschläge für Statutsänderung, Vorgangsweise bei Unterrichtung des OLAF über vermutete Mißstände									√			
	Annahme des Entwurfs eines Beschlusses der Kommission								√				
	Entwurf einer interinstitutionellen Vereinbarung über Personen, die Mißstände melden									√			
	Einrichtung einer zentralen Schlichtungsstelle											√	
Annahme des Beschlusses der Kommission												März	
ADMIN	<b>XXII. Dienst- und Versorgungsbezüge</b>												
	61. Dienst- und Versorgungsbezüge - vorgeschlagener Ansatz				√								
BUGD/ADMIN	<b>XXIII. Finanzielle Auswirkungen der Reform</b>												
	62. Überblick über finanzielle Auswirkungen der Reform, einzuleitende Maßnahmen												
	Vorentwurf des Haushaltsplans		√										
	Beschluß über die Zuweisung von Planstellen			√									
	Mitteilung der Kommission über den Bedarf							√					

√ = Zielmonat

>> = Laufender Prozeß oder Vorlaufzeit

**Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission"**  
**ZEITPLAN**  
**- MASSNAHMEN 2000/2001 -**

**V. AUDIT, FINANZMANAGEMENT UND KONTROLLEN**

Federf. Dienst	Maßnahmen	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	'2001
<b>XXIV. Stärkere Einbeziehung in die Verantwortung, Rechenschaftspflicht der Anweisungsbefugten und der operationellen Führungskräfte</b>												
BUDG/TFVR + PKG FIN	63. Beschreibung der Aufgaben			√								
Alle GD, BUDG+PKG FIN	64. Übertragung von Befugnissen											Jan
BUDG+PKG FIN	65. Abschaffung der Ex-ante-Visa		√									
SG, BUDG, TFVR+PKG FIN	66. Stelle für finanzielle Unregelmäßigkeiten				√							
BUDG	67. Vorschriften für die finanzielle Haftung nur im Statut		√									
<b>XXV. Einsetzung eines Internen Auditdienstes</b>												
ADMIN/TFVR/BUDG	68. Errichtung eines Internen Auditdienstes bis Mai 2000	>>	>>									
ADMIN/TFVR/BUDG	69. Berichterstattung Planung des Internen Auditdienstes											√
ADMIN/TFVR/BUDG	70. Trennung des Internen Auditdienstes von der Finanzkontrolle		√									
SG oder BUDG	71. Auditbegleitausschuß	>>	>>									
<b>XXVI. Einsetzung eines zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung (CFS)</b>												
BUDG+PKG FIN	72. Einsetzung eines zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung			√	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	Jun
BUDG	73. Beratung über Verträge				√							
BUDG+PKG FIN	74. Vertragsdatenbank											Jun
BUDG, TFVR +PKG FIN	75. Operationelle Handbücher für Finanzmanagement										√	
BUDG+PKG FIN	76. Verträge und Beihilfen		√									
BUDG	77. Benutzernetze	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
<b>XXVII. Finanzmanagement und Kontrolle in den Generaldirektionen</b>												
CFS+IAD, OLAF, PKG FIN, TFVR	78. Mindestnormen für interne Kontrolle Entwurf eines Vorschlags Beschuß der Kommission				√							
Alle GD	79. Trennung von Aufgaben und Haushaltsabläufen	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
Alle GD+CFS+ PKG FIN, TFVR	80. Ausbau der Rolle der Haushaltsreferate in den Generaldirektionen	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
Alle GD+CFS, TFVR	81. Verstärkung der Rolle der Kontrollstellen in den Generaldirektionen	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	
Alle GD	82. Erklärung des Generaldirektors im jährlichen Haushaltsbericht											Apr
Alle GD	83. Ausreichende personelle Ausstattung	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	

√ = Zielmonat

>> = Laufender Prozeß oder Vorlaufzeit

**Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission"**  
**ZEITPLAN**  
**- MASSNAHMEN 2000/2001 -**

**V. AUDIT, FINANZMANAGEMENT UND KONTROLLEN**

Federf. Dienst	Maßnahmen	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	'2001	
Alle GD+CFS+ PKG FIN, TFVR	<b>XXVIII. Die Übergangsphase</b>												
	84. Überprüfung und Feststellung der bestehenden internen Kontrollen und Finanzprozesse												
	Beschreibung der bestehenden Systeme	√											
	Eigenbewertung				>>	>>	>>	>>					
	Alle GD+CFS+ PKG FIN, TFVR	85. Konzeption angemessener interner Kontrollen und Finanzprozesse											
		Aufstellung der Kontrollfunktionen					√						
		Änderungen der Organisationspläne							>>	>>	>>	>>	
	BUDG, TFVR, ADMIN IAD	86. Dezentralisierung					>>	>>					Jun
		87. Überprüfung des Fortschritts der Kommissionsdienststellen bei der Umstellung								>>	>>	>>	März
ADMIN BUDG	88. GD Finanzkontrolle und Generalinspektion der Dienststellen	√											
	89. Anhörung des Vergabebeirats				√								
BUDG, TFVR+ PKG FIN	<b>XXIX. Fortbildung des Personals</b>												
	90. Feststellung des Personalbedarfs für Finanzmanagement und Kontrolle auf Ebene der operationellen GD auf Ebene der Kommission				√								
	91. a) Fortbildung über die Grundsätze des neuen Finanzsystems b) Fortbildung über Kostenwirksamkeit c) Fortbildung über Haushalts- und Finanzmanagement								√				
		>>	>>	>>	>>			>>	>>	>>	>>		Jul
							>>	>>	>>			Jun	
											>>	Jul	
BUDG, SG, SJ OLAF, IAD, BUDG, ADMIN	<b>XXX. Schutz der finanziellen Interessen der Gemeinschaft</b>												
	92. Leitlinien für eine effiziente Projektleitung											√	
	93. Bessere Koordinierung der Zusammenarbeit zwischen OLAF und den übrigen Dienststellen											√	
	94. Betrugssicherheit der Rechtsvorschriften und Vertragsmanagement												
	Alle GD, OLAF, BUDG BUDG, IAD, SJ, OLAF+PKG FIN				>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>
		95. Optimierung des Frühwarnsystems											
	BUDG, OLAF, SJ REGIO	96. Effektivere Verwaltung der zu Unrecht gezahlten Mittel					√						
		97. Verbesserte Überwachung der Strukturfonds					√						
98. Verbessertes Verfahren für den EAGFL-Rechnungsabschluß					√							√	

√ = Zielmonat

>> = Laufender Prozeß oder Vorlaufzeit

**Anhang 4 zum Weißbuch "Die Reform der Kommission"**  
**ZEITPLAN**

**- MASSNAHMEN 2000/2001 -**

AGRI	= GD LANDWIRTSCHAFT
ADMIN	= GD PERSONAL UND VERWALTUNG
BUDG	= GD HAUSHALT
CFS	= ZENTRALER DIENST FÜR WIRTSCHAFTLICHE HAUSHALTSFÜHRUNG (CENTRAL FINANCIAL SERVICE)
DI	= DIREKTION DATENVERARBEITUNG
F.CONTROL	= GD FINANZKONTROLLE
IAD	= INTERNER AUDITDIENST
IGS	= GENERALINSPEKTION
INFSO	=GD INFORMATIONSGESELLSCHAFT
MBM	= ARBEITSGRUPPE "MASSNAHMENBEZOGENE MANAGEMENT"
OLAF	= AMT FÜR BETRUGSBEKÄMPFUNG
OPOCE	= AMT FÜR VERÖFFENTLICHUNGEN
PKG EXT	= PLANUNGS- UND KOORDINIERUNGSGRUPPE FÜR EXTERNALISIERUNG
PKG HR	= PLANUNGS- UNDKOORDINIERUNGSGRUPPE FÜR PERSONALPOLITIK
PKG IAD	= PLANUNGS- UND KOORDINIERUNGSGRUPPE FÜR INTERNEN AUDIT
PKG FIN	= PLANUNGS- UND KOORDINIERUNGSGRUPPE FÜR HAUSHALTSABLÄUFE
REGIO	= GD REGIONALPOLITIK
SG	=GENERALSEKRETARIAT
SJ	=JURISTISCHER DIENST
TFVR	= TASK FORCE VERWALTUNGSREFORM



KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

Brüssel, den 5.4.2000  
KOM(2000) 200 endgültig/2

TEIL II

**CORRIGENDUM :**

- Changement dans l'annexe 4 du Volume I,  
concerne FR, DE, EN
- Traduction du mot anglais "consultation"  
dans le Volume I et le Volume II,  
concerne FR et DE

## DIE REFORM DER KOMMISSION

*Ein Weißbuch - Teil II*

***AKTIONSPLAN***

(von der Kommission vorgelegt)

**DIE REFORM DER KOMMISSION  
AKTIONSPLAN**

<b>KAPITEL II – EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR.....</b>	<b>3</b>
I – REGELN FÜR DAS VERHALTEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST .....	3
II – KODEX FÜR GUTE VERWALTUNGSPRAXIS .....	4
III – NEUE BESTIMMUNGEN FÜR EINEN VERBESSERTEN ZUGANG DER ÖFFENTLICHKEIT ZU DOKUMENTEN DER GEMEINSCHAFTSORGANE.....	5
IV – VERBESSERUNG DES DIALOGS MIT DER BÜRGERGESELLSCHAFT .....	6
V – RAHMENABKOMMEN MIT DEM EUROPÄISCHEN PARLAMENT .....	7
VI – AUF DEM WEG ZUR "ELEKTRONISCHEN KOMMISSION" .....	8
VII – BESCHLEUNIGTE ZAHLUNGEN .....	11
<b>KAPITEL III – PRIORITÄTEN, AUFTEILUNG UND RATIONELLER EINSATZ DER RESSOURCEN .....</b>	<b>13</b>
VIII – MASSNAHMENBEZOGENES MANAGEMENT (MBM).....	13
IX – AUSARBEITUNG EINER EXTERNALISIERUNGSPOLITIK .....	19
X – EFFIZIENTERE, LEISTUNGSORIENTIERTE ARBEITSMETHODEN: EIN ARBEITSPROGRAMM .....	22
<b>KAPITEL IV – PERSONELLE MITTEL.....</b>	<b>26</b>
XI – MANAGEMENTLEISTUNG .....	26
XII – EINSTELLUNGSPOLITIK .....	28
XIII – LAUFBAHNSTRUKTUR, BEURTEILUNGEN UND BEFÖRDERUNGEN .....	31
XIV – LAUFBAHNBERATUNG, MOBILITÄT UND LEISTUNGSSCHWÄCHE .....	35
XV – FORTBILDUNG .....	38
XVI – NICHT STÄNDIGES PERSONAL .....	42
XVII – CHANCENGLEICHHEIT UND AUSGEWOGENE STELLENBESETZUNG .....	44
XVIII – BESSERES ARBEITSUMFELD UND SOZIALPOLITIK .....	46
XIX – TRANSPARENZ DER PERSONALPOLITIK .....	49
XX – DISZIPLINARVERFAHREN .....	51
XXI – REGELN FÜR DIE MELDUNG VON MISSTÄNDEN.....	53
XXII – DIENST- UND VERSORGUNGSBEZÜGE.....	55
XXIII – FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN DER REFORM.....	58
<b>KAPITEL V – AUDIT, FINANZMANAGEMENT UND KONTROLLE .....</b>	<b>60</b>
XXIV – STÄRKERE EINBEZIEHUNG IN DIE VERANTWORTUNG UND RECHENSCHAFTSPFLICHT DER ANWEISUNGSBEFUGTEN UND DER OPERATIONELLEN FÜHRUNGSKRÄFTE.....	60
XXV – EINSETZUNG EINES INTERNEN AUDITDIENSTES .....	62
XXVI – EINSETZUNG EINES ZENTRALEN DIENSTES FÜR WIRTSCHAFTLICHE HAUSHALTSFÜHRUNG .....	65
XXVII – FINANZMANAGEMENT UND KONTROLLE IN DEN GENERALDIREKTIONEN	68
XXVIII – DIE ÜBERGANGSPHASE .....	73
XXIX – FORTBILDUNG DES PERSONALS .....	77
XXX – SCHUTZ DER FINANZIELLEN INTERESSEN DER GEMEINSCHAFT .....	79

**Schaubild I:** Jährlicher Strategieplanungs- und Programmzyklus

**Schaubild II:** Reform der Personalpolitik

**Schaubild III :** Haushaltsabläufe

**Schaubild IV:** Übersicht über die Umstellung zur Verstärkung der Finanzmanagement- und Kontrollkapazität in den Generaldirektionen

## KAPITEL II – EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

### I – REGELN FÜR DAS VERHALTEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST

#### 1. ZIEL

Unterstützung für Inhaber öffentlicher Ämter und für Beamte bei der Aufgabe, hohen ethischen Anforderungen gerecht zu werden, und dadurch Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Arbeitsweise der europäischen Organe.

Die Maßstäbe für das öffentliche Leben sind einem ständigen Wandel unterworfen. Zwar muß der für die europäischen Organe geltende Rechtsrahmen ohnehin ethischen Grundsätzen Rechnung tragen; doch können zusätzliche ethische Rahmenregeln dazu beitragen, die Resultate in den Mittelpunkt zu stellen und verbleibende Grauzonen zu beseitigen. Im Rahmen der laufenden Verwaltungsreform stellen die zunehmende Dezentralisierung und das Delegieren von Befugnissen, neue Formen der Dienstleistung und ein stärkeres Gewicht der Benutzerinteressen zusätzliche Herausforderungen dar, die bei der Erarbeitung klarer und praktischer ethischer Rahmenregeln berücksichtigt werden müssen.

Dabei gewinnt die Rechenschaftspflicht zunehmend an Bedeutung. Zweck der Maßnahmen in diesem Bereich ist es, Inhaber öffentlicher Ämter und Beamte durch allgemeine Rahmenregeln bei der Lösung komplexer ethischer Fragen im Zusammenhang mit einem neuen Dienstleistungskonzept und neuen Managementansätzen zu unterstützen und Korruption zu verhindern.

#### 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Im zweiten Halbjahr 1999 hat die Kommission einen Verhaltenskodex für Kommissionsmitglieder und einen Verhaltenskodex für Kommissionsmitglieder und Dienststellen angenommen.

Im November 1999 hat die Kommission in erster Lesung den Entwurf eines Kodex für gute Verwaltungspraxis angenommen (siehe Kapitel II Abschnitt II – KODEX FÜR GUTE VERWALTUNGSPRAXIS).

#### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 1 Ausschuß "Regeln für das Verhalten im öffentlichen Dienst"*

Die Kommission wird vorschlagen, einen solchen Ausschuß mittels einer interinstitutionellen Vereinbarung einzusetzen. Aufgabe dieses Ausschusses wäre es, Empfehlungen für ethische Grundsätze im Rahmen der europäischen Organe abzugeben. In diesem Zusammenhang könnte er sich an der Ausarbeitung eines allgemeinen, für sämtliche europäischen Organe geltenden Verhaltenskodex sowie von spezifischen Verhaltenskodizes für die einzelnen Organe beteiligen und Unterstützung bei der Überwachung und Umsetzung dieser Kodizes leisten.

Hierbei wird Kohärenz mit anderen die Berufsregeln betreffenden Maßnahmen angestrebt, insbesondere mit solchen, die im Rahmen von Rechtsvorschriften festgelegt sind (siehe Kapitel IV Abschnitt XIX, Maßnahme 55 und Maßnahme 56).

#### 4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)

*Maßnahme 1* Generalsekretariat

#### 5. ZEITPLAN

*Maßnahme 1* Juni 2000: Vorschlag der Kommission.

Dezember 2000: Stichtag für die interinstitutionelle Vereinbarung.

## KAPITEL II – EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

### II – KODEX FÜR GUTE VERWALTUNGSPRAXIS

#### 1. ZIEL

Leitlinien für Beamte im Hinblick auf die Beziehungen zur Öffentlichkeit. Dieser Verhaltenskodex geht auf eine Initiative des Bürgerbeauftragten vom Juli 1999 zurück.

#### 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Mit der Ausarbeitung eines Verhaltenskodex für die Bediensteten der Europäischen Kommission wurde bereits im Herbst 1997 begonnen. Ein erster Entwurf wurde dem Personal im April 1998 über das Intranet der Kommission zugänglich gemacht. Im November 1999 hat die Kommission in erster Lesung den Entwurf eines Kodex für gute Verwaltungspraxis angenommen. Derzeit konsultiert die Kommission die Personalvertreter zu diesem Entwurf.

#### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 2 Kodex für gute Verwaltungspraxis*

Der Verhaltenskodex gilt für Beamte und Bedienstete, die entsprechend den Verordnungen und Regelungen für die Beamten und sonstigen Bediensteten bei den Europäischen Gemeinschaften beschäftigt sind. Er enthält Leitlinien für gute Verwaltungspraxis in den Beziehungen zur Öffentlichkeit.

#### 4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE

##### *Maßnahme 2 Generalsekretariat*

#### 5. ZEITPLAN

*Maßnahme 2* April 2000, zweite Lesung in der Kommission und Annahme des Kodex

## KAPITEL II – EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

### III – NEUE BESTIMMUNGEN FÜR EINEN VERBESSERTEN ZUGANG DER ÖFFENTLICHKEIT ZU DOKUMENTEN DER GEMEINSCHAFTSORGANE

#### 1. ZIEL

Verwirklichung des in Artikel 255 des Vertrags von Amsterdam verankerten Rechts der Unionsbürger und aller in der Europäischen Union ansässigen Personen auf Zugang zu den Dokumenten der drei Organe.

#### 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Verhaltenskodex betreffend den Zugang der Öffentlichkeit zu Dokumenten der Kommission und des Rates zur Durchführung der Erklärung Nr. 17 im Anhang zum Vertrag von Maastricht. Annahme durch den Rat am 6.12.1993 und durch die Kommission am 8.4.1994. Das Europäische Parlament hat am 25.9.1997 weitgehend identische Bestimmungen angenommen.

#### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

*Maßnahme 3* Vorschlag für eine Verordnung über den Zugang der Öffentlichkeit zu Dokumenten des Europäischen Parlaments, des Rates und der Kommission

Bei der Ausarbeitung dieses Verordnungsvorschlags hat die Kommission u.a. bewährte Praktiken berücksichtigt, denen die Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über den Zugang zu Dokumenten zugrunde liegen.

Mit dem Vorschlag wird der bisherige, seit fünf Jahren auf freiwilliger Basis angewandte Kodex ausgeweitet. Die Bestimmungen gelten sowohl für Dokumente, die von Dritten stammen, als auch für solche, die von den Organen selbst erstellt wurden. Die Organe werden verpflichtet, öffentliche Dokumentenregister anzulegen und den Bürgern bei der Ausübung ihrer Rechte behilflich zu sein.

Gewährleistung eines möglichst umfassenden Zugangs ist die Regel; diejenigen Bestimmungen des Verordnungsvorschlags, die diese allgemeine Regel einschränken, schaffen nicht etwa neue Hindernisse, sondern klären lediglich die bisherige Praxis. Unter die Begriffsbestimmung von "Dokument" fallen nicht "Dokumente zum internen Gebrauch, bei denen es sich um Arbeits- und Diskussionsdokumente, Stellungnahmen der Dienststellen sowie informelle Mitteilungen handelt". Dies steht im Einklang mit dem zweiten Bericht unabhängiger Sachverständiger, in dem hervorgehoben wird, daß die Kommission "wie alle politischen Institutionen den Raum zum Überlegen braucht, um Politik zu formulieren, bevor sie öffentlich wird".

#### 4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)

*Maßnahme 3* Generalsekretariat

#### 5. ZEITPLAN

*Maßnahme 3* Von der Kommission am 26. Januar 2000 angenommen. Nach Artikel 255 Absatz 2 des Vertrags von Amsterdam muß die Verordnung vom Rat vor Mai 2001 im Wege des Mitentscheidungsverfahrens angenommen werden.

## KAPITEL II – EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

### IV – VERBESSERUNG DES DIALOGS MIT DER BÜRGERGESELLSCHAFT

#### 1. ZIEL

Die Kommission hat sich dem Grundsatz der Offenheit verschrieben. Im Rahmen der Politikgestaltung konsultiert sie immer häufiger bereits frühzeitig alle Beteiligten und trägt somit - insbesondere vor der Unterbreitung von Rechtsvorschlügen - ihrem Grundsatz Rechnung, möglichst viele Interessengruppen anzuhören, um alle relevanten Aspekte berücksichtigen und effizienter handeln zu können.

Voraussetzung dafür, daß der Dialog bzw. die Konsultationen für beide Seiten von Nutzen sind, sind eine sorgfältige Planung und die beständige, engagierte Mitarbeit aller Beteiligten. Die Kommission will daher Grundsätze für einen besser strukturierten, transparenteren Dialog mit den Organisationen der Bürgergesellschaft ausarbeiten.

#### 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Am 18. Januar 2000 hat die Kommission das Diskussionspapier "Ausbau der partnerschaftlichen Beziehungen zwischen der Kommission und Nichtregierungsorganisationen" angenommen. Dieses Papier verfolgt einen doppelten Zweck. Zum einen geht es darum, das derzeitige Verhältnis zwischen der Kommission und den NRO zu beleuchten, wobei auch einige der gegenwärtigen Probleme aufgezeigt werden. Zum anderen werden Vorschläge zur Verbesserung dieses Verhältnisses gemacht, indem die Maßnahmen erläutert werden, die zu treffen sind, damit die Zusammenarbeit zwischen der Kommission und NRO ausgebaut und intensiviert werden kann. Das Diskussionspapier zeigt also Möglichkeiten auf, wie ein kohärenterer, kommissionsweiter Rahmen für eine Zusammenarbeit geschaffen werden kann, die bislang auf sektoraler Grundlage erfolgt ist.

#### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

*Maßnahme 4 Ausarbeitung einer Reihe von Empfehlungen zur Festlegung bewährter Konsultationspraktiken*

*Maßnahme 5 Auflistung der an förmlichen und strukturierten Konsultationsverfahren beteiligten Ausschüsse und Arbeitsgruppen, einschließlich Angaben zu den ihnen angehörenden Organisationen der Bürgergesellschaft (Rechtsstellung, Ziele, Mitglieder und Hauptfinanzierungsquellen). Diese Informationen werden der breiten Öffentlichkeit über den Server EUROPA zugänglich gemacht.*

#### 4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE

**Maßnahme 4** Generalsekretariat

**Maßnahme 5** Generalsekretariat

#### 5. ZEITPLAN

**Maßnahme 4** Dezember 2000

**Maßnahme 5** Juni 2001

## KAPITEL II – EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

### V – RAHMENABKOMMEN MIT DEM EUROPÄISCHEN PARLAMENT

#### 1. ZIEL

Erarbeitung eines Rahmenabkommens zur klaren Regelung der Beziehungen zwischen der neuen Kommission und dem Parlament. Das neue Abkommen wird an die Grundsätze und Praktiken des derzeitigen Abkommens anknüpfen und diese mit den institutionellen Änderungen in Einklang bringen, die sich aus dem Vertrag von Amsterdam ergeben haben.

#### 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Es gibt einen Verhaltenskodex, der 1995 zwischen der damaligen Kommission und dem Parlament vereinbart wurde.

#### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

*Maßnahme 6* Erarbeitung eines neuen Rahmenabkommens, das mit der Entschließung des Parlaments vom 15. September 1999 im Einklang steht.

#### 4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)

*Maßnahme 6* Generalsekretariat

#### 5. ZEITPLAN

*Maßnahme 6* Die Verhandlungen haben begonnen und sollen so bald wie möglich abgeschlossen werden.

### 1. ZIELE

Die technologische Entwicklung bietet das Potential, die Verwaltung zu modernisieren und die Kommunikation und praktische Zusammenarbeit sowohl intern als auch bei den Beziehungen mit den Partnerorganisationen und Gesprächspartnern zu verbessern. In ihrer Initiative "eEurope - eine Informationsgesellschaft für alle"<sup>1</sup> gibt die Kommission mit der Aktion 10 "Regierung am Netz" den Mitgliedstaaten und sich selbst ehrgeizige Ziele vor, wie sie die Informationstechnologie und das Internet einsetzen können, um den Bürgern einen besseren öffentlichen Dienst zu bieten. Der vereinfachte Zugriff auf Statistiken und Daten der öffentlichen Hand und ein elektronisches öffentliches Auftragswesen können außerdem wesentliche Impulse dafür geben, daß neue private Dienste mit zusätzlicher Wertschöpfung entstehen.

Eine Verwaltung, die über eine leistungsfähige EDV-Infrastruktur verfügt, kann ihren Papierverbrauch schrittweise reduzieren, indem Informationen elektronisch gespeichert (Verwaltung und Archivieren von Dokumenten per e-mail) sowie Mitteilungen und Präsentationen mit Hilfe von Computern erstellt werden. Dies setzt allerdings voraus, daß Sicherheits- und Verschlüsselungstechnologien effizient eingesetzt werden.

1995 wurde "Europa" als zentrale Internetsite der Europäischen Kommission eingerichtet. Die Kommission nutzt diese Webseiten, um die Bürger Europas zu informieren und mit ihnen zu kommunizieren. "Europa" hat in den letzten Jahren beträchtlich an Bedeutung gewonnen; nach den neuesten Erhebungen werden diese Seiten intensiv genutzt: im November 1999 wurden 100 Millionen Aufrufe registriert. "Europa" ist zur weltweit wichtigsten Informationssite für EU-Angelegenheiten geworden. Auch "Europa Plus", die Intranetsite der Kommission, wird intensiv von den Bediensteten der Kommission und der übrigen Institutionen genutzt.

Das Internet dürfte in den kommenden Jahren wesentlich stärker und intensiver genutzt werden. Gleichzeitig werden sich die Entwicklung und Einführung neuer Technologien beträchtlich darauf auswirken, wie das Internet eingesetzt wird. Nur wenn sich die Kommission stets der neuesten Webtechnologien bedient, kann sie der steigenden Nachfrage gerecht werden und einen professionellen Dienst anbieten. Dies setzt voraus, daß die Kommission ihr Kommunikationsnetz von Grund auf modernisiert, um über eine ausreichende Datenübertragungskapazität zu verfügen.

### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

*Maßnahme 7 Formulierung einer Strategie für den Umstieg auf die e-Kommission: besserer Einsatz der ICT und Kommunikationsnetze*

#### (a) Besserer Einsatz von ICT

Die Kommission muß eine Strategie konzipieren, mit der sie auf mittlere Sicht ihre derzeitige Informatikpolitik und -organisation sowie die Informatik-Ressourcen anpaßt, um die e-Kommission zu schaffen, durch die sich der Papierverbrauch schrittweise reduzieren läßt. Dies ist ein wesentlicher Baustein der Reform.

Es liegt auf der Hand, daß das Potential der ICT in sämtlichen Arbeitsabläufen genützt werden sollte. Die Reform und ihr Ziel, die Abläufe im Rahmen neuer Organisationsstrukturen zu verbessern, bieten die Gelegenheit, durch Betriebsführungstechniken Abläufe zu straffen und zu vereinfachen und die geeignete

<sup>1</sup> KOM (1999) 687 vom 8. Dezember 1999.

ICT-Infrastruktur aufzubauen. Dies erfordert jedoch eine Überprüfung der internen Politik, Organisation und Ressourcen.

Der Aufbau der ICT-Infrastruktur umfaßt insbesondere folgende Aspekte:

- Überprüfung der derzeitigen ICT-Politik (Beurteilung des Bedarfs an Leistungen, einschließlich spezifischer Profile, Feedbackmechanismen, Prioritätensetzung, Entscheidungsfindungsprozeß usw.) sowie Vorschläge für ein neues Konzept;
- Informationssysteme zur Unterstützung des politischen Entscheidungsprozesses (siehe MBM) und Steuerung der Mittelvergabe;
- Informationssysteme zur Erleichterung der Verwaltungsaufgaben in Bereichen wie Rechnungsführung, Verträge, Kunden, Personal usw.;
- Elektronische Dokumentenverwaltung zur Unterstützung der Teamarbeit sowie der Informationsbeschaffung, der Erstellung und Weiterleitung von Dokumenten usw.;
- Informationsinstrumente für die Beschaffung von Informationen und deren Aufbereitung im Vorfeld strategischer, konzeptueller und Planungsarbeiten, die gleichermaßen in den Audit- und Bewertungsverfahren eingesetzt werden können;
- Eine kohärente Politik zur Verbesserung des Angebots an modernen Kommunikationssystemen und -einrichtungen, die die Kommunikation in Echtzeit zwischen den Dienstorten der Kommission und den Vertretungen weltweit, mit den übrigen Organen der EU und den Verwaltungen der Mitgliedstaaten verbessern sollen;
- Fortbildungskurse, technische Beratung und Help-desk-Aufgaben im Zuge der Einführung IT-gestützter Arbeitsmethoden.

Vorrangig zu berücksichtigen sind die spezifischen Bedürfnisse der Delegationen, die zum Teil noch nicht einmal auf die grundlegendsten Einrichtungen (e-mail, Internet, Videokonferenztechnik) zurückgreifen können, ganz zu schweigen von den Finanzverwaltungssystemen, die es ihnen erst erlauben, bei der Projektdurchführung mehr Verantwortung zu übernehmen.

- (b) Modernisierung und Verbesserung der Sicherheitsvorkehrungen in den Kommunikationsnetzen der Kommission

Die Kommunikationsnetze der Kommission müssen moderner und sicherer werden, um den Herausforderungen der e-Kommission gewachsen zu sein. Als erster Schritt ist daher eine allgemeine Strategie zu formulieren. Die internen Kommunikationsnetze der Kommission und die Verbindungen nach außen, die Server-Infrastruktur und die Software müssen auf dem allerneuesten Stand sein, wenn die ehrgeizigen Ziele der e-Kommission verwirklicht werden sollen. Was die Kosten der Telekommunikation angeht, so dürften sich durch die Liberalisierung der Märkte Möglichkeiten für Einsparungen ergeben.

#### ***Maßnahme 8*** *Den Bedürfnissen der internen und externen Benutzer entgegenkommen*

- (a) Feedbackmechanismen und technologische Entwicklung

Die Kommission muß ein Verfahren einrichten, über das sie regelmäßig Rückmeldungen von den Benutzern erhält; außerdem muß sie sich ständig über die technologische Entwicklung auf dem laufenden halten. Auf diese Weise kann sie sich zum einen über den technischen Stand der Ausrüstungen der Benutzer informieren und zum anderen deren Bedürfnisse und Anmerkungen in Erfahrung bringen, um ihre Erwartungen erfüllen zu können (Mehrsprachigkeit, Zugang für Körper- und Sehbehinderte, Präsentation von Informationen, ein rasches Antwortsystem u.ä.).

- (b) Übergang zu interaktiven Konsultationen zu politischen Fragen über das Internet

Gemäß den Zielen der eEurope-Initiative sollte die Kommission das Internet auch einsetzen, um Konsultationen zu wichtigen politischen Initiativen und die entsprechenden Rückmeldungen zu gewährleisten. Ziel ist es hierbei, über die einfache Veröffentlichung von Dokumenten im Internet hinaus

zu gehen und geeignete Feedbackmechanismen einzurichten. Um dies zu erreichen, sind weitere Ressourcen erforderlich.

(c) Ständige Verbesserung der Website "Europa"

Die Kommission muß die finanziellen, technischen und personellen Ressourcen zuweisen, die für die ständige Pflege und Aktualisierung der Internetsite "Europa" erforderlich sind. Der erste Schritt besteht darin, den Ressourcenbedarf zu ermitteln. "Europa" ist bereits weit bekannt. Für das Image und die Glaubwürdigkeit der Kommission ist es daher äußerst wichtig, daß diese Site stets höchsten Ansprüchen genügt.

**Maßnahme 9** *Elektronisches öffentliches Auftragswesen und elektronischer Geschäftsverkehr*

Die Kommission will Änderungen des gemeinschaftlichen Rechtsrahmens für das öffentliche Auftragswesen dahingehend vorschlagen, daß bei allen Vergabeverfahren und Transaktionen im Rahmen öffentlicher Aufträge elektronische Mittel zulässig sind. Sie will ihrerseits den Bürgern die Möglichkeit bieten, sämtliche Kontakte mit der Kommission auf elektronischem Weg abzuwickeln. Intern sollen gemäß der Richtlinie über elektronische Signaturen vom November 1999 bei Verwaltungsakten elektronische Signaturen zugelassen und sogar gefördert werden.

### 3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)

**Maßnahme 7** (a) GD Personal und Verwaltung/DIA, CTI, GD Haushalt, GD Informationsgesellschaft, Generalsekretariat

(b) GD Personal und Verwaltung, GD Informationsgesellschaft, GD Haushalt, Generalsekretariat

**Maßnahme 8** (a) GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung des Amts für Veröffentlichungen, der GD Informationsgesellschaft, des Presse- und Informationsdienstes, der GD Haushalt und des Generalsekretariats

(b) GD Binnenmarkt federführend bei Pilotaktionen mit Unterstützung des Amts für Veröffentlichungen, der GD Informationsgesellschaft, des Generalsekretariats und des Presse- und Informationsdienstes

**Maßnahme 9** Änderungen der Richtlinien des öffentlichen Auftragswesens: GD Binnenmarkt mit Unterstützung der GD Informationsgesellschaft, der GD Personal und Verwaltung und des Generalsekretariats

Vergabeverfahren der Kommission: GD Haushalt mit Unterstützung der GD Binnenmarkt und der GD Personal und Verwaltung

Richtlinie über elektronische Signaturen: GD Haushalt mit Unterstützung der GD Personal und Verwaltung

### 4. ZEITPLAN

**Maßnahme 7** (a) Juli 2000: Überprüfung der gesamten ICT-Politik der Kommission.

(b) Bereits eingeleitet

**Maßnahme 8** (a) Dezember 2000

(b) Überprüfung bis Ende 2000

(c) Bereits eingeleitet, bis Juli 2000

**Maßnahme 9** Überprüfung bis Ende 2000

## KAPITEL II – EINE EUROPÄISCHE DIENSTLEISTUNGSKULTUR

### VII – BESCHLEUNIGTE ZAHLUNGEN

#### 1. ZIEL

Verzögerungen bei der Zahlung der von der Kommission geschuldeten Beträge können die Begünstigten in Schwierigkeiten bringen und schaden dem Image der Kommission nicht zuletzt deswegen, weil die Kommission selbst im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik Rechtsvorschriften vorgeschlagen hat, die solchen Praktiken ein Ende bereiten sollen.

Zur Politik der Kommission gehört es, daß alle ordnungsgemäß ausgestellten Rechnungen binnen 60 Tagen einzureichen sind. Dieser zeitliche Rahmen wird derzeit aus vielerlei Gründen lediglich bei 60% der Zahlungen eingehalten. Ziel der Reform ist es, bis 2002 diesen Prozentsatz auf 95% anzuheben. Derzeit werden die diesbezüglichen Leistungen der einzelnen Abteilungen zentral überprüft. Künftig werden die Generaldirektionen zusätzlich aufgefordert werden, in ihrem jährlichen Tätigkeitsbericht im Rahmen der Berichterstattung über die Gesamtleistung auch Auskünfte darüber zu erteilen, in welchem Umfang sie diese 60-Tage-Regel einhalten konnten. Bessere Informationssysteme tragen zu einer kohärenten Überprüfung in der gesamten Kommission bei. Die Kommission ist auf jeden Fall verpflichtet, ihrerseits darauf hinzuwirken, daß sie die Zahlungsmoral erreicht, die sie in ihrem Vorschlag für die Richtlinie zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Handelsverkehr für die Behörden der Mitgliedstaaten vorgesehen hat.

Gegenwärtig wickelt die Kommission jährlich über 600 000 einzelne Finanztransaktionen ab - damit hat sich deren Zahl in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt. Diese Größenordnung allein ist bereits ein Faktor für die schleppende Abwicklung der Zahlungen. Bei der Gestaltung ihrer Systeme für das Finanzmanagement sollten die Generaldirektionen auch der Tatsache Rechnung tragen, daß zum einen die Abwicklung von Zuschüssen mit einem anderen Aufwand verbunden ist als beispielsweise die Verwaltung von Verträgen, und daß Mittelbindungen zu unterschiedlich vielen Zahlungen führen können.

#### 2. ERGÄNZENDE MASSNAHMEN

Verschiedene Maßnahmen im Rahmen der Reform werden die Anzahl der Kontrollen verringern und die Effizienz des Systems steigern. Diese Maßnahmen verkürzen die zur Abwicklung der Zahlungen erforderliche Zeit:

- Wegfall der zentralen Ex-ante-Sichtvermerke und Rationalisierung der jeweiligen Aufgaben des Anweisungsbefugten und des Rechnungsführers.

*Voraussichtliche Verringerung der Bearbeitungsdauer für Zahlungen: 15 Tage.*

- Die verstärkte Übertragung von Verantwortung auf Führungskräfte bewirkt in doppelter Hinsicht eine Verkürzung der Zahlungsfristen: erstens sind die Führungskräfte unmittelbar für den Output ihres Dienstes verantwortlich, und ihre Leistungen werden an objektiven Kriterien wie der Zahlungsmoral des Dienstes gemessen; zweitens macht die Prüfung der finanziellen Abläufe, durch die Aufgaben und Verantwortungsbereiche besser abgegrenzt werden sollen, Redundanzen sichtbar und ermöglicht es so, diese zu vermeiden.

*Voraussichtliche Verringerung der Bearbeitungsdauer für Zahlungen: 10 Tage.*

- Mit der Standardisierung der Verträge gelten gemeinsame Regeln und Bestimmungen für das Verfahren zur Einreichung von Zahlungsaufforderungen, was die Bearbeitung von Rechnungen beschleunigen dürfte.

*Voraussichtliche Verringerung der Bearbeitungsdauer für Zahlungen: 10 Tage.*

### **3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN**

#### ***Maßnahme 10*** *Berichterstattung über die Leistungen der einzelnen GD bei der Einhaltung der Zahlungsfristen*

Die Dienststellen werden aufgefordert, eigene Ziele dafür aufzustellen, wie sie das kommissionsweite Ziel verwirklichen wollen, bis 2002 für 95% aller Rechnungen eine Zahlungsfrist von 60 Tagen zu gewährleisten. In ihrem jährlichen Tätigkeitsbericht müssen sie darlegen, welche Maßnahmen sie getroffen und welche Ergebnisse sie erzielt haben. Die Kommission wird diesen Indikator bei ihrer Bewertung der Leistungen der Dienststellen berücksichtigen.

#### ***Maßnahme 11*** *Zentralregister für Rechnungen*

Für die Dienststellen einschließlich der Delegationen wird ein gemeinsames Informationssystem zur Erfassung von Rechnungen eingerichtet, das die weitere Bearbeitung erleichtert. Dieses System wird mit der Vertragsdatenbank, dem Bankverbindingssystem (Datenbank für externe Zahlungsempfänger) und dem zentralen Rechnungsführungssystem (Sincom) verbunden. Sowohl die Delegationen als auch die Dienststellen des Verwaltungssitzes müssen Zugang zu diesem System haben.

### **4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

***Maßnahme 10*** Alle Generaldirektionen.

***Maßnahme 11*** GD Haushalt.

### **5. ZEITPLAN**

***Maßnahme 10*** Januar 2001 - Tätigkeitsbericht für 2000, anschließend jährliche Tätigkeitsberichte.

***Maßnahme 11*** Juni 2001.

# KAPITEL III – PRIORITÄTEN, AUFTEILUNG UND RATIONELLER EINSATZ DER RESSOURCEN

## VIII – MASSNAHMENBEZOGENES MANAGEMENT (MBM)

### 1. ZIEL

Maßnahmenbezogenes Management (MBM) ist der Oberbegriff für das von der Kommission verabschiedete neue Verfahren der Programmplanung, Budgetierung, Verwaltung und Berichterstattung. Es umfaßt die Festsetzung von Prioritäten und die Zuweisung von Ressourcen auf der Ebene des Kollegiums wie auch allgemeine Grundsätze für das Management auf der Ebene der einzelnen Dienststellen. Es gilt, unabhängig von der jeweiligen Haushaltsquelle, für alle von der Kommission verwalteten Ressourcen und somit für den Europäischen Entwicklungsfonds und die EGKS sowie für den Gemeinschaftshaushalt.

Planung und Programmierung werden künftig in der Zusammenstellung der Ressourcen zur Durchführung von Maßnahmen bestehen, die der Umsetzung klar definierter politischer Ziele und Prioritäten dienen. Maßnahmenbezogenes Management ist auf folgende Ziele gerichtet: (1) Steigerung des Kostenbewußtseins durch integrierte Entscheidungen über Prioritäten, Ziele, Maßnahmen und Aufteilung der Personal-, Verwaltungs- und Finanzmittel, (2) Verknüpfung von strategischer Planung mit der konkreten Programmierung der Maßnahmen sowie Überwachung und Bewertung ihrer Durchführung und (3) Leistungsoptimierung durch Betonung der Ergebnisse statt Kontrolle des Aufwands.

Maßnahmenbezogenes Management umfaßt die folgenden Elemente:

#### a) Strategische Planung und Budgetierung

Die Planung erfolgt über die Festsetzung von strategischen Prioritäten für fünf Jahre und über eine jährliche Strategieplanung mit politischen Zielen, den wichtigsten Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele für jeden Politikbereich sowie den entsprechenden Personal-, Verwaltungs- und Finanzmitteln. Die politischen Prioritäten und budgetären Leitlinien bilden die Grundlage für die Ausarbeitung des maßnahmenbezogenen Haushaltsvorentwurfs (HVE) und den Beschluß der Kommission über die Bereitstellung der Personalmittel.

#### b) Organisatorische Programmplanung und Management

Die jährliche Strategieplanung (APS) wird in spezifische politische Ziele und organisatorische Maßnahmen umgesetzt (Aufgabenstellung und Arbeitsprogramme der Generaldirektionen), für die die entsprechenden Personal-, Finanz- und Verwaltungsmittel bereitgestellt werden. Das Arbeitsprogramm der Kommission umfaßt die neuen Entscheidungen, die das Kollegium zur Umsetzung der jährlichen Strategieplanung treffen muß.

Die Programmierung konkreter Maßnahmen muß Bestimmungen zu Überwachung, Bewertung und Berichterstattung beinhalten.

#### c) Überwachung und Berichterstattung

Die Überwachung ist von entscheidender Bedeutung für rechtzeitige Anpassungen der Programmierung. Jede Generaldirektion muß Überwachungsvorkehrungen treffen, um die regelmäßige Erfassung von Informationen über Ergebnisse und die Verwendung der Ressourcen sicherzustellen. Diese Angaben werden in einem *jährlichen Tätigkeitsbericht* zusammengefaßt, den jede Generaldirektion als Rückmeldung für die Planung und Programmierung der nachfolgenden Jahre erstellt.

Ein geeignetes Informatikinstrument dient der Sammlung und Verarbeitung einschlägiger Informationen und der Zusammenstellung jährlicher Berichte.

d) Evaluierung

Voraussetzung für wirksame Überwachung ist eine gründliche Bewertung. In allen Generaldirektionen muß systematisch (ex ante und ex post) eine Evaluierung der Politik und der Programme/Vorhaben zur Erfassung der Effizienz und Leistungsoptimierung sowie des rationellen Einsatzes der Personal-, Verwaltungs- und Finanzmittel vorgenommen werden. Die Bewertungsergebnisse müssen wiederum in den Planungs- und Programmierungsprozeß einfließen.

e) Internes Audit

Der neu geschaffene Interne Auditdienst trägt durch seine unabhängigen Beurteilungen des Managements der Kommissionsdienststellen zur Konsolidierung des Maßnahmenbezogenen Managements (MBM) bei. Er berichtet dem Auditbegleitausschuß über die Entwicklung des Maßnahmenbezogenen Managements (MBM) und die Qualität der Angaben in den Jahresberichten.

## 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Die Kommission hat seit September 1999 wichtige Entscheidungen getroffen, um die strategische Planung und Koordinierung zu verbessern und die Struktur der Dienststellen an die neuen Anforderungen anzupassen:

- Annahme strategischer Prioritäten für fünf Jahre;
- jährliche Orientierungsdebatte über politische Prioritäten und Ziele;
- Zuweisung der Ressourcen nach Maßgabe der Prioritäten und Ziele und auf der Grundlage einer sorgfältigen und transparenten Beurteilung der organisatorischen Anforderungen;
- schrittweise Einführung der Maßnahmenbezogenen Budgetierung (MBB) zur Sicherung folgender Maßnahmen:
  - integriertes Haushalts- und Finanzmanagement nach Maßgabe der Prioritäten und Ziele der Kommission;
  - Umsetzung dieser Entscheidungen durch zuverlässige Überwachungs-, Evaluierungs- und Auditverfahren;
- Pilotanwendung und kommissionsweite Einführung eines Informatikinstrumentes zur Unterstützung des Planungs- und Programmierungsprozesses.

## 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

*Maßnahme 12 Neues Verfahren der strategischen Planung und Programmierung (SPP - siehe Schaubild und dazugehöriger Text in Kapitel III.1 des Weißbuchs)*

Die Kommission wird eine neue politisch orientierte Planung und Programmierung einführen, die mit dem Haushaltsverfahren abgestimmt wird. Der Präsident wird den Generaldirektionen in einem politischen Rundschreiben Leitlinien für die Ausarbeitung der jährlichen Strategieplanung (APS) an die Hand geben, mit der politische Ziele, Vorschläge für politische Konzepte und die entsprechenden Ressourcen festgelegt werden. Die jährliche Strategieplanung bildet die Grundlage für die Erstellung des Haushaltsvorentwurfs, die konkrete Programmierung durch die Generaldirektionen und das Arbeitsprogramm der Kommission. In Anbetracht der Dauer des Haushaltsverfahrens muß mit diesen Vorbereitungen dreizehn Monate vor Beginn des Programmjahres begonnen werden (d.h. für den Haushalt 2002 im Dezember 2000).

Die Kommission wird einen Dialog mit dem Europäischen Parlament und dem Rat einleiten, um zu einer Einigung über den Umfang der jährlichen Strategieplanung, die Struktur des maßnahmenbezogenen Haushalts, die jeweiligen Rollen der Organe sowie die Arbeitsweise der strategischen Planungs- und Programmierungsstelle zu gelangen. Letztere muß auch für eine beschleunigte Anpassung der Strategieplanung und des Arbeitsprogramms der Kommission sorgen, wenn neue, dringende Umstände dies erfordern.

### **Maßnahme 13** *Einrichtung einer strategischen Planungs- und Programmierungsstelle*

Die Notwendigkeit, strategische Planung und konkrete Programmierung von Maßnahmen zu verknüpfen, Entscheidungen über Prioritäten, politische Ziele und Maßnahmen mit Entscheidungen über die Zuweisung von Ressourcen abzustimmen sowie ziel- und ergebnisbezogenes Management zu unterstützen, erfordert die Schaffung einer neuen zentralen Stelle zur Vorbereitung der Debatte über die jährliche Strategieplanung, zur konsequenten Durchführung und anhaltenden Leistungsoptimierung.

Diese *Strategische Planungs- und Programmierungsstelle (SPP)* wird im Generalsekretariat eingerichtet. Sie hat eine doppelte Aufgabenstellung:

- a) Unterstützung des Kollegiums bei der Festsetzung politischer Prioritäten und der Zuweisung von Ressourcen durch:
  - die Erstellung des jährlichen politischen Rundschreibens auf Anweisung des Präsidenten und nach Erörterung in der Kommission sowie des Entwurfs der jährlichen Strategieplanung und des Arbeitsprogramms der Kommission in enger Zusammenarbeit mit der GD Haushalt und anderen Generaldirektionen. Die Planungs- und Programmierungsstelle wird die verfügbaren Informationen einschließlich Ex-ante- und Ex-post-Bewertungen sowie den Bedarf an Personal- und Finanzmitteln in einheitlichem Format zusammenfassen und auf diese Weise übergreifende Beratungen der einzelnen Organe über politische Entscheidungen und Haushaltsauswirkungen erleichtern. Die Erstellung des Haushaltsvorentwurfs (HVE) und die eigentliche Zuweisung der Ressourcen erfolgt durch die GD Haushalt nach Maßgabe der jährlichen Strategieplanung;
  - Beurteilung der Kohärenz der zur Umsetzung des Arbeitsprogramms vorgeschlagenen Maßnahmen,
  - Unterstützung der Kommission bei der Erstellung und allgemeinen Ausrichtung eines schlüssigen Bewertungsprogramms mit angemessener Berücksichtigung der strategischen Planungsprioritäten und des Zeitplans,
  - Sicherung angemessener Verwaltungsstrukturen und Personalmittel.
- b) Förderung der Leistungsoptimierung durch Koordinierung der Normen und Verbreitung bewährter Verfahren für die Planung und Programmierung, die Überwachung und Bewertung, die Vereinheitlichung von Informationssystemen und die Organisation der Verwaltungsstrukturen. Besonderes Augenmerk gilt der Straffung der Berichterstattungsmechanismen; es ist sicherzustellen, daß der jährliche Tätigkeitsbericht ein einfaches und effizientes Instrument für die Präsentation von Überwachungsergebnissen darstellt.

Die strategische Planungs- und Programmierungsstelle wird im Juli 2000 eingerichtet und mit den für diese Aufgaben notwendigen Personal-, Verwaltungs- und Finanzmitteln ausgestattet.

Gleichzeitig wird über die Aufgabenteilung zwischen der strategischen Planungs- und Programmierungsstelle (SPP), der Generaldirektion Haushalt und dem Internen Auditdienst hinsichtlich der Aufstellung von Normen und der Beratung zu verschiedenen Aspekten des maßnahmenbezogenen Managements, insbesondere Überwachung, Berichterstattung und Bewertung entschieden.

**Maßnahme 14** *Entwicklung eines maßnahmenbezogenen Informatikinstrumentes zur Unterstützung des Maßnahmenbezogenen Managements (MBM)*

Unerläßliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung des Maßnahmenbezogenen Managements ist die Entwicklung eines angemessenen Informatikinstrumentes zur Speicherung und Übertragung einschlägiger Informationen auf Planungs- und Durchführungsebene. Ein Prototyp wurde bereits unter dem Namen "System der integrierten Ressourcenverwaltung (IRMS)" entwickelt. Dieses System muß so weiterentwickelt werden, daß es Informationssysteme für Planung und Programmierung und die Verwaltung der Haushalts-, Finanz- und Personalmittel umfaßt. Es muß flexibel auf die grundlegenden Harmonisierungsanforderungen innerhalb der Kommission reagieren können, um zu verhindern, daß weitere unzusammenhängende Systeme geschaffen werden. Es soll auch Tätigkeiten und Ressourcen des Außendienstes einschließlich des Europäischen Entwicklungsfonds abdecken.

**Maßnahme 15** *Unterstützung der Umstellung auf das Maßnahmenbezogene Management und "learning by doing"*

Die Einführung des Maßnahmenbezogenen Managements bedeutet nicht nur die Schaffung eines neuen Planungsinstrumentes, sondern verlangt auch eine tiefgreifende Änderung der Managementmethoden, ein starkes und anhaltendes Engagement auf oberster Ebene, einen kontinuierlichen Prozeß des "learning by doing" und die vorbehaltlose Mitwirkung aller Beteiligten. Die konkrete Umsetzung ist eng mit den Maßnahmen verknüpft, die in Abschnitt X "Effizientere, leistungsorientierte Arbeitsmethoden" und in Kapitel IV "Personelle Mittel" vorgeschlagen werden. Notwendige Begleitmaßnahmen sind:

- eine allgemeine Sensibilisierung und ein Schulungsprogramm für Maßnahmenbezogenes Management,
- Pilotvorhaben in mehreren Generaldirektionen (in Verbindung mit der allgemeinen Einführung des Systems der integrierten Ressourcenverwaltung (IRMS)).

Die Umstellung auf MBM (und IRMS) wird Hauptaufgabe der strategischen Planungs- und Programmierungsstelle und der entsprechenden Planungsdienste innerhalb der Generaldirektionen sein.

**Maßnahme 16** *Stärkung des Bewertungssystems*

Für eine optimale Abstimmung mit dem Maßnahmenbezogenen Management müssen die allgemeinen Bewertungsgrundsätze von SEM 2000 konsolidiert und weiter ausgefeilt werden. Die Kommission wird eine Mitteilung über Möglichkeiten zur Stärkung dieses Instruments und über Bewertungsstrukturen nach diesen Vorgaben unterbreiten.

#### **4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 12** Generalsekretariat mit Unterstützung der Arbeitsgruppe für Maßnahmenbezogenes Management (MBM), GD Haushalt.

**Maßnahme 13** Generalsekretariat mit Unterstützung der MBM-Arbeitsgruppe, GD Haushalt.

**Maßnahme 14** IRMS zur Unterstützung der MBM-Arbeitsgruppe

**Maßnahme 15** GD Personal und Verwaltung-DIA mit Unterstützung der MBM-Arbeitsgruppe

**Maßnahme 16** GD Haushalt (bis zur Einrichtung der strategischen Planungs- und Programmierungsstelle) mit Unterstützung der MBM-Arbeitsgruppe

#### **5. ZEITPLAN**

**Maßnahme 12** Herbst 2000 – Dialog mit Europäischem Parlament und Rat;

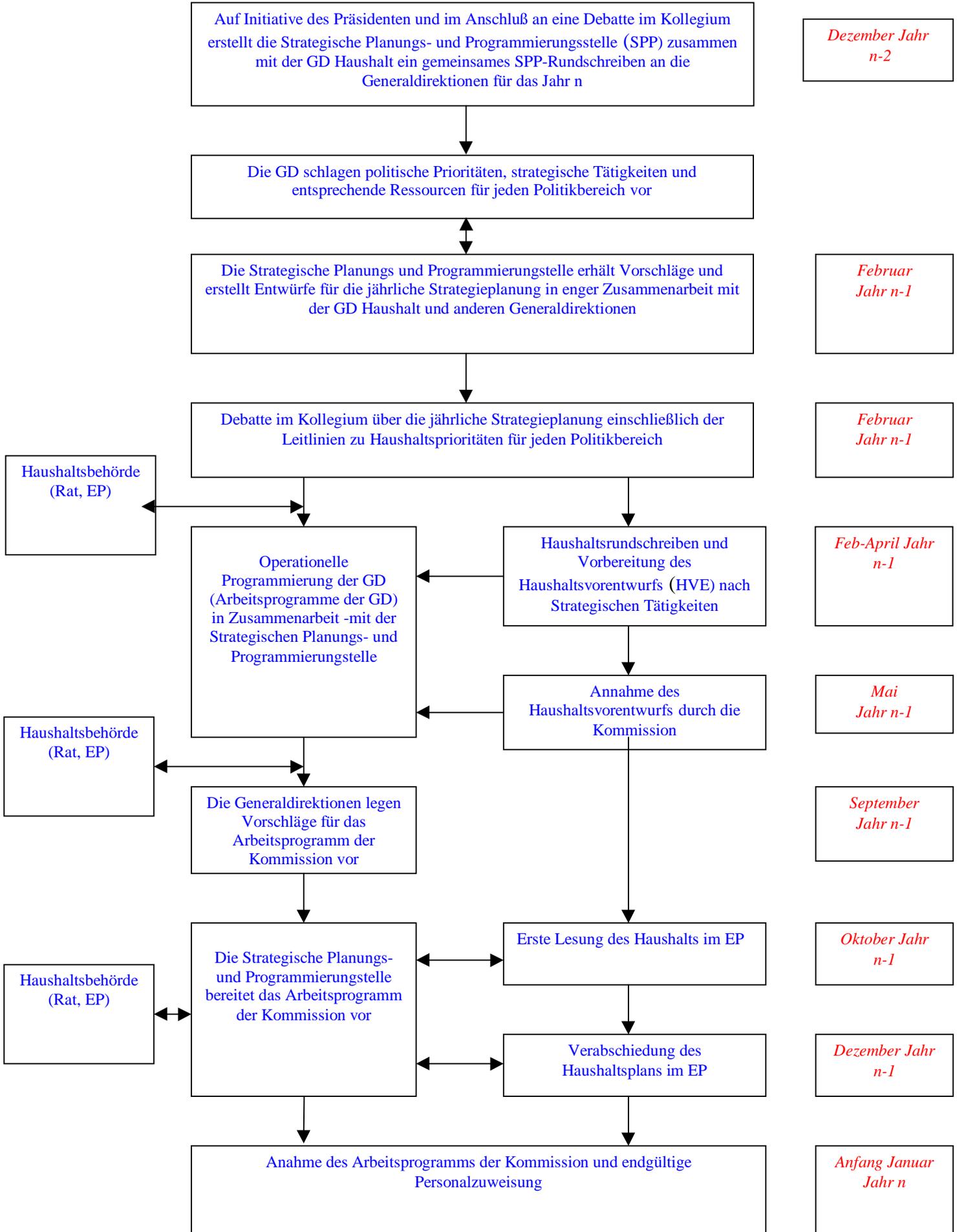
Oktober 2000 – Annahme der Leitlinien für die operationellen Dienste;

Dezember 2000 – erstes SPP-Rundschreiben;

Januar 2001 – erster jährlicher Tätigkeitsbericht der Generaldirektionen;

- Maßnahme 13** Mai 2000 – Beschluß der Kommission über Organisationsstruktur und Ressourcen der SPP-Stelle;  
Juli 2000 – Beschluß der Kommission über die Einrichtung der SPP-Stelle;
- Maßnahme 14** Februar-September 2000 – Entwicklung des IRMS-Instruments entsprechend den Vorgaben des Maßnahmenbezogenen Managements;  
Januar 2002 – Einführung des IRMS in der gesamten Kommission.
- Maßnahme 15** Mai 2000 – Festlegung und Start des Ausbildungsprogramms zum Maßnahmenbezogenen Management und der Pilotmaßnahmen;
- Maßnahme 16** Mai 2000 – Mitteilung der Kommission über die Stärkung des Bewertungssystems.

**Schaubild I: Jährlicher Strategieplanungs- und Programmzyklus**



# KAPITEL III – PRIORITÄTEN, AUFTEILUNG UND RATIONELLER EINSATZ DER RESSOURCEN

## IX – AUSARBEITUNG EINER EXTERNALISIERUNGSPOLITIK

### 1. ZIEL

Die Kommissionsdienststellen führen eine Vielfalt von Tätigkeiten durch. Ursprünglich war die Kommission eine Organisation, die Maßnahmen zur Stärkung der europäischen Integration initiierte und als Hüterin der Verträge agierte, wobei das Schwergewicht ihrer Aktivitäten eindeutig im Bereich der Rechtssetzung lag. Im Laufe der Zeit rückte eine dritte Tätigkeit - die Verwaltung umfangreicher Mittel und operationeller Programme - immer stärker in den Mittelpunkt der Aktivitäten der Kommission. Klar ist, daß die Kommission auch künftig in allen drei Bereichen tätig sein wird; ausschlaggebend für die Bestimmung des Ressourcenbedarfs, der Organisationsstrukturen und der Verwaltungsanforderungen ist jedoch, welches Gewicht den einzelnen Bereichen zukommt.

Der striktere Ansatz der Festsetzung von Prioritäten, der im Zentrum des Reformprozesses steht, kann zu einer klareren Definition der Kernfunktionen der Kommission beitragen. Er bietet auch einen breiteren Rahmen, in dem die zentralen Fragen, warum und wann Externalisierung anzuraten ist, wie weit sie gehen kann und in welcher Form sie stattfinden sollte, behandelt werden können. Kerntätigkeiten<sup>2</sup> sind die Tätigkeiten, die die Kommission aufgrund ihrer Rolle und Befugnisse im Rahmen des Vertrags ausübt und die damit im Mittelpunkt ihres Auftrags stehen. Es sind die Tätigkeiten, die die Kommission in Verfolgung der Ziele der Union ausführt und die sich daher in dem Maße, in dem sich die Union weiterentwickelt, ändern können. Kerntätigkeiten werden immer von der Kommission selbst ausgeführt, wengleich gewisse unterstützende Aufgaben, die nicht von grundlegender Bedeutung für die Tätigkeit sind, an Fremdfirmen vergeben werden könnten.

Die Tätigkeiten, die nicht zu den Kernfunktionen gehören, können nach außen vergeben werden, wenn dies wirksamer und rationeller ist und keine Beeinträchtigung der Rechenschaftspflicht nach sich zieht. Es handelt sich dabei um Tätigkeiten, die nicht notwendigerweise auf EU-Ebene durchgeführt werden müssen; ist dies allerdings der Fall, so müssen sie von der Kommission durchgeführt werden. Dabei ist ein gewisses Maß an Externalisierung verbundener Aufgaben nicht ausgeschlossen, sofern sie in einer Form erfolgt, die der Kommission auch künftig eine angemessene Kontrolle ermöglicht. Eine Alternative für die Externalisierung bestimmter Aufgaben, die nicht unter die Kernfunktionen fallen, würde darin bestehen, diese intern durch Vertragspersonal ausführen zu lassen.

Die Kommission sollte jedenfalls Aufgaben, die nicht unter die Kernfunktionen fallen, nicht übernehmen, wenn sie der Ansicht ist, daß sie sie nicht innerhalb einer vertretbaren Risikomarge durchführen kann, und zwar unabhängig davon, ob sie intern oder extern ausgeführt werden. Die Durchführung von Kernfunktionen bleibt weiterhin den Kommissionsdienststellen vorbehalten.

Bei der Durchführung von Tätigkeiten, die nicht zu den Kernfunktionen gehören und die mit Haushaltsausgaben verbunden sind - also namentlich die Verwaltung von Programmen und Maßnahmen - muß entschieden werden, ob diese Aufgaben intern, extern oder in gemischter Form ausgeführt werden sollen. Leitprinzip sollte hier die Kosteneffizienz und Rechenschaftspflicht sein, insbesondere unter

<sup>2</sup> Die *Tätigkeiten* werden nach Prüfung der strategischen Ziele der Kommission festgelegt, die durch politische Entscheidungen beschlossen wurden: die Verträge; Rat/Parlament, Kommissionsmitglied, Generaldirektion (auf der anderen Seite können die Tätigkeiten nur durch eine politische Entscheidung auf derselben politischen Ebene gestrichen werden). Eine *Aufgabe* bezieht sich auf jede Form der Arbeit, die im Rahmen einer Tätigkeit durchgeführt wird. Die DECODE-Liste umfaßt Management, Koordinierung, Entwicklung der Politik und der Verfahrensweise, Vertretung und Verhandlung, Beziehungen zu den anderen Institutionen, Erarbeitung und Überwachung von Rechtsvorschriften, Bearbeitung von Vorgängen, Leitung und Durchführung von Programmen / Projekten, Finanz- und Budgetmanagement, Statistik und Wirtschaftsanalyse, Vor-Ort-Kontrollen, Bewertung, Informatik, Information und Kommunikation, Personalwesen, Verwaltung / Logistik, Sprachmittlung. Vgl. DECODE-Vademecum.

umfassender Berücksichtigung von Faktoren wie der politischen Präsenz und des Image der Europäischen Union sowie der Fähigkeit der Kommission, ihre Befugnisse gemäß Artikel 274 EG-Vertrag über die Ausführung des Haushaltsplans auszuüben.

## 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Leitfaden für die Büros für verwaltungstechnische Unterstützung – Juli 1999

Beschluß der Kommission über allgemeine Leitlinien für eine Externalisierungspolitik - Dezember 1999

## 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

### *Maßnahme 17* Grundsätze der Externalisierung

Die Kommission will eine Externalisierungspolitik ausarbeiten, wobei geklärt werden soll, unter welchen Umständen Externalisierung ratsam ist, wie weit sie gehen sollte und welche Arten der Externalisierung möglich sind.

Die Kommission versteht unter Externalisierung drei Hauptformen der Übertragung aller oder eines Teils ihrer Tätigkeiten bzw. Aufgaben:

- Die **Aufgabenauslagerung** ist definiert als Übertragung von Zuständigkeiten auf Behörden, die entweder Teil der Verwaltungsstrukturen der Gemeinschaft (u.a. einschließlich bestehender Agenturen, vom Europäischen Parlament und vom Ausschuß Unabhängiger Sachverständiger vorgeschlagener neuer Durchführungsstrukturen) oder nationale/transnationale öffentliche Einrichtungen sein können, die als "zwischengeschaltete Stellen" für die Durchführung bestimmter Gemeinschaftspolitiken fungieren. Die diesen Behörden übertragenen Tätigkeiten/Aufgaben können wesentlich umfangreicher sein als dies der Fall ist oder sein könnte, wenn Tätigkeiten an Einrichtungen des Privatsektors externalisiert werden.

Diese Art der Externalisierung wäre angebracht für Tätigkeiten, die nicht unter die Kernfunktionen fallen und mit einem gewissen Grad von Unabhängigkeit von den Kommissionsdienststellen in engem Sinn flexibler und effizienter durchgeführt werden können: Dabei handelt es sich häufig um technische Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Durchführung einer Politik, mit denen Agenturen wie die Europäische Agentur für die Beurteilung von Arzneimitteln betraut wurden. Im Fall anderer Agenturen traditioneller Art (z.B. das künftige Lebensmittelamt) oder neuer Durchführungsstellen könnte die Übertragung von Zuständigkeiten jedoch über rein technische Tätigkeiten hinausgehen.

- **Dezentralisierung** ist definiert als Übertragung von Zuständigkeiten an nationale öffentliche Einrichtungen, die als zwischengeschaltete Stellen für die Durchführung bestimmter Gemeinschaftspolitiken fungieren. Eine Variante ist hierbei die Zuständigkeitsübertragung an transnationale öffentliche Einrichtungen wie CENE-CENELEC oder die UNO. Wie bei der Aufgabenauslagerung können an diese Einrichtungen weit umfangreichere Tätigkeiten bzw. Aufgaben vergeben werden als an den Privatsektor.

Diese Art der Externalisierung wäre geeignet für nicht zu den Kernfunktionen gehörende Tätigkeiten oder Aufgaben, bei denen klar umrissene Ziele in Partnerschaft mit öffentlichen Einrichtungen verfolgt werden. Dies ist beispielsweise bei den Strukturfonds und einigen internen Politikbereichen und Außenhilfeprogrammen bereits der Fall.

- **Outsourcing** läßt sich als Zuständigkeitsübertragung an Einrichtungen des Privatsektors definieren; dabei besteht ein Vertragsverhältnis. Es handelt sich in erster Linie um nicht unter die Kernfunktion fallende Aufgaben (z.B. Sicherheitspersonal).

Diese Form kann geeignet sein für Tätigkeiten, die nicht zu den Kernfunktionen gehören, sowie möglicherweise spezifische Aufgaben im Zusammenhang mit Kernfunktionen, die vollständig oder teilweise externen Auftragnehmern übertragen werden können: Dabei handelt es sich um typische Unterstützungsaufgaben, die klar definiert werden können und deren erwarteter Output unmittelbar

meßbar ist. Diese Kategorie umfaßt Aufgaben, die spezifisches Fachwissen verlangen, das in der Kommission nicht ohne weiteres verfügbar ist (beispielsweise in bezug auf Bewertungen), sowie Aufgaben, die extern wirksamer wahrgenommen werden können (beispielsweise Sicherheitspersonal).

Im Rahmen der Externalisierungspolitik werden eine Reihe von Kriterien aufgestellt, mit deren Hilfe die Entscheidung, ob und wie eine bestimmte Tätigkeit oder Aufgabe externalisiert wird, in der gesamten Kommission nach konsequenten Maßstäben getroffen werden kann.

Auf die Möglichkeit der Externalisierung wird nur dann zurückgegriffen, wenn dies der rationellere und wirksamere Weg ist, die betreffende Dienstleistung zu erbringen oder Waren zu liefern. Wichtige Faktoren in diesem Zusammenhang sind die Einhaltung der Vorschriften der Legislativ- und Haushaltsbehörde, die Nähe zur Zielgruppe, die Erkennbarkeit der Rolle der Europäischen Union, die Notwendigkeit, weiterhin über angemessene interne Fachkenntnisse zu verfügen, die Sicherheit, daß die Übertragung von Tätigkeiten oder Aufgaben die Handlungsfreiheit der Kommission nicht beeinträchtigt, und ggf. die Gewährleistung, daß grundlegenden Prinzipien wie Objektivität, Unparteilichkeit und Verhältnismäßigkeit in ausreichendem Maße Rechnung getragen wird.

Bei jeder Kosten-Nutzen-Analyse der Möglichkeit, eine Tätigkeit zu externalisieren, werden die Opportunitätskosten und Ressourcen berücksichtigt, die die Kommission für technische Vorbereitung, Unterstützung, Überwachung und Kontrolle einzusetzen hat. Die Einrichtungen, die externalisierte Tätigkeiten ausführen, müssen sich an klare Leitlinien für die Berichterstattung halten und in der Lage sein, ohne Einmischung von außen für die Kommission zu arbeiten. Besonderes Augenmerk ist der Frage zu widmen, wie die Verantwortung der anweisungsbefugten Stelle innerhalb der Kommission ausgeübt wird.

Im September soll eine Mitteilung vorgelegt werden, die folgendes enthält: den Vorschlag eines Regelungsrahmens, eine Übersicht über die Aufgaben, die externalisiert werden können, einen möglichen Zeitplan für die Prüfung neuer Vereinbarungen bis 2001 und eine erste Einschätzung der Auswirkungen auf die personellen Mittel. Die Mitteilung wird einen Überblick über die bisherigen Erfahrungen bei den verschiedenen Externalisierungsarten geben. Außerdem wird sie u.a. einer von der GD Personal und Verwaltung eingeleiteten Prüfung ihrer künftigen Rolle Rechnung tragen, bei der u. a. untersucht wird, welche Aufgaben ggf. externalisiert werden könnten. Schließlich wird auch die Frage der Rechenschaftspflicht (gegenüber wem, durch wen und worüber) im Zusammenhang mit der Externalisierung behandelt werden.

Wesentlicher Bestandteil ist in diesem Zusammenhang die Arbeit unter der Schirmherrschaft der für Außenbeziehungen zuständigen Kommissionsmitglieder zur Verbesserung der Verwaltung und der Leistung von Außenhilfe, da die Verwendung externer Ressourcen in diesem Bereich dringend verbessert werden muß. Dazu gehört auch der Einsatz externer Ressourcen durch die Delegationen der Kommission bei der Durchführung von Hilfsprogrammen.

#### **4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLEN**

*Maßnahme 17* Planungs- und Koordinierungsgruppe für Externalisierung in Zusammenarbeit mit der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik insofern, als letztere die Frage der Tätigkeiten, die von Bediensteten auf Zeit durchgeführt werden können, behandelt.

#### **5. ZEITPLAN**

*Maßnahme 17* April 2000: Festlegung des Regelungsrahmens, der Struktur und des Mandats der verschiedenen Externalisierungsinstrumente einschließlich der Möglichkeit, eine neue Kategorie von Kommissions- oder Gemeinschaftseinrichtungen für die Durchführung von Gemeinschaftsprogrammen und -aktionen zu schaffen

September 2000: Annahme der Mitteilung durch die Kommission.

## **KAPITEL III – PRIORITÄTEN, AUFTEILUNG UND RATIONELLER EINSATZ DER RESSOURCEN**

### **X – EFFIZIENTERE, LEISTUNGSORIENTIERTE ARBEITSMETHODEN: EIN ARBEITSPROGRAMM**

#### **1. ZIEL**

Die Kommission hat sich seit jeher mit Nachdruck für eine Vereinfachung der Verwaltungsabläufe eingesetzt. Die Vereinfachung ihrer eigenen – und insbesondere der internen – Abläufe ging jedoch langsamer voran. Dies ist auch kein leichtes Unterfangen: im Laufe der Zeit bilden sich Verfahren heraus, die durch immer neue Bestimmungen geändert und ergänzt werden, bis sie so kompliziert sind, daß ihr ursprünglicher Zweck völlig aus dem Blick gerät. Es wäre für diese Vorschriften und diejenigen, die sie entwickelt haben, nicht von Nachteil, wenn systematisch hinterfragt würde, ob diese Vorschriften noch einen Sinn haben, und wenn ja, wie sie sich vereinfachen lassen. Hierfür erforderlich ist ein System für die Einreichung und Bearbeitung von Vorschlägen des Personals zu diesen Fragen sowie ein Netzwerk auf Ebene der Generaldirektionen, das als gemeinsame 'Ideenbank' dienen soll.

Die Kommission hat den Weg zum dezentralisierten Management bereits beschritten (SEM 2000 und MAP 2000), und im Laufe der Zeit hat sich in den Dienststellen eine Reihe bewährter Praktiken entwickelt. Die Vorteile der Dezentralisierung stehen außer Frage, sowohl was die Einsparungsmöglichkeiten als auch was die größere Verantwortung der einzelnen Dienststellen angeht. Insbesondere Unterstützungsleistungen sollten nur dann zentral erbracht werden, wenn ein Mehrwert nachgewiesen werden kann. Der Dezentralisierung managementbezogener Tätigkeiten sollte aber auf jeden Fall eine entsprechende Kosten-Nutzen-Analyse zugrunde liegen. Bevor die Dezentralisierung weiter vorangetrieben wird, sollte eine umfassende Überprüfung der internen Dezentralisierung stattfinden, bei der Kosten und Nutzen, Instrumente und die Qualität der erbrachten Leistungen beurteilt werden.

Um diesem Ziel des leistungsorientierten Managements gerecht werden zu können, müssen die Bediensteten die Möglichkeit erhalten, durch interne Aufgabendelegierung und die Vereinfachung von Verwaltungsentscheidungen und -strukturen vermehrt die Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen, und dabei auch unterstützt werden. Dies setzt wiederum voraus, daß die Rolle der einzelnen Bediensteten durch die Erstellung von Tätigkeitsprofilen und die Zuweisung von Aufgabenbereichen sowie einen klaren Rahmen für die weitere Übertragung von Verantwortung eindeutig definiert ist.

Parallel dazu sollte eine angemessene Organisationsstruktur die nötige Flexibilität gewährleisten, um neuen Herausforderungen begegnen und neue Arbeitsweisen fördern zu können, die sich auf eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen stützen. Die übermäßige Aufsplitterung der Dienststellen und die mangelnde Kohärenz der Organisationspläne stellen weitere Problembereiche dar, die in die Reformüberlegungen einzubeziehen sind.

Damit die Kommission weiterhin zu den führenden modernen Verwaltungen zählt, ist für die ständige Überwachung und die Einführung moderner Qualitätssicherungsmethoden zu sorgen, was den weltweiten Informationsaustausch mit fortschrittlichen Verwaltungen des privaten wie des öffentlichen Sektors einschließt. Dies erfordert die interne Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen horizontalen und operationellen Diensten sowie einen dienstleistungsorientierteren Ansatz.

Der Einsatz von Informations-, Kommunikations- und Internettechnologie wird in Kapitel II - Abschnitt VI – AUF DEM WEG ZUR "ELEKTRONISCHEN KOMMISSION" behandelt.

## 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

Die genannten Ziele stehen miteinander in Beziehung und müssen deshalb im Rahmen einer Gesamtstrategie verwirklicht werden. Für die Durchführung einer Reihe diesbezüglicher Maßnahmen wird der zweite Stellvertretende Generalsekretär verantwortlich zeichnen.

### *Maßnahme 18 Dezentralisierung der Entscheidungsfindung und Vereinfachung der Verwaltungsabläufe*

Die gegenwärtige Situation und die Kosteneffizienz einer Dezentralisierung sowie die Art der Durchführung auf Ebene der Dienststellen werden demnächst einer eingehenden Prüfung unterzogen werden. Unter dem Gesichtspunkt des Subsidiaritätsprinzips werden im Zuge der Analyse die derzeit von den horizontalen Generaldirektionen erbrachten Leistungen ermittelt werden, die künftig zentral verwaltet werden sollten, sowie diejenigen Aufgaben, die dezentralisiert erfüllt werden können. Es sollte klar sein, mit welchen Kosten und Nutzen (einschließlich einer größeren Verantwortung der Dienststellen) auf Kommissionsebene zu rechnen ist. Die für die Erbringung der erforderlichen Leistungen notwendigen Ressourcen müssen quantifiziert und entsprechend übertragen werden. Die horizontalen Dienststellen sollten für die Ausarbeitung von Leitfäden und Leitlinien, für Help-desk-Aufgaben und allgemeine Hilfestellung zuständig sein. Unter diese Maßnahme fällt auch die Übertragung von Verantwortung innerhalb des Kollegiums, die vorrangig anzugehen ist.

Vereinfachung heißt, daß gesetzte Ziele dank der er- und überarbeiteten Verfahren auf die schnellste, einfachste und transparenteste Art und Weise erreicht werden. Zunächst wird es notwendig sein, die bestehenden Verfahren einer systematischen Überprüfung zu unterziehen und zu beurteilen, ob sie nach wie vor ihre Berechtigung haben und auf die zweckmäßigste Weise umgesetzt werden. Daraus ergeben sich Vorschläge für die Vereinfachung und Verbesserung der Entscheidungsfindung.

Zwecks Ermittlung und Verbreitung der bewährtesten Praktiken in den Bereichen Verbesserungsvorschläge und Fortschrittsüberprüfung muß ein ständiges Forum eingerichtet werden. Um die Einbeziehung des Personals zu fördern, sollten eine Regelung für die Einbringung der Vorschläge zur Verbesserung der Verwaltungsabläufe ausgearbeitet und in regelmäßigen Abständen Umfragen über die Zufriedenheit des Personals durchgeführt werden. Geplant ist weiters die Schaffung einer gemeinsamen "Ideenbank", in deren Rahmen die Bewertung jeder Idee vorgesehen ist und der betreffende Bedienstete eine Rückmeldung erhält.

### *Maßnahme 19 Förderung der Eigenverantwortung und -initiative und schlankere Verwaltungsstrukturen*

Verstärkte Eigenverantwortung und -initiative erfordern vermehrte Aufgabendelegierung. Die Aufgabenbereiche und Arbeitsprogramme der Generaldirektionen sollten in Arbeitsplatzbeschreibungen und flexible Aufgabenstellungen mit jährlichen Zielvorgaben für jeden einzelnen Bediensteten umgesetzt werden, wobei die erforderlichen Mittel ebenso vorgegeben werden sollen wie Etappenziele, Termine und nach Möglichkeit Leistungsindikatoren. Ihre jährliche Überprüfung wird in Kombination mit der Personalbeurteilung stattfinden (siehe Kapitel IV).

Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, Entscheidungen unabhängig von Besoldungsgruppe und Dienstalder zu delegieren (vorbehaltlich besonderer Bestimmungen in der Finanzverwaltung) und Teamarbeit zu fördern. Referatsleiter müssen Arbeitszeiten und Zuständigkeiten flexibel gestalten können. So wird beispielsweise "Projektleitern" die Verantwortung für ein Projekt unabhängig von Besoldungsgruppe und Dienstalder übertragen werden. Es ist daher notwendig, die Bestimmungen für die Übertragung von Verantwortung (und der Zeichnungsbefugnis) zu überprüfen und Art und Vorgangsweise für die Definition der Tätigkeitsprofile und Aufgabenbereiche festzulegen. Zusätzlich wird von den Führungskräften erwartet, daß sie auf sämtliche Anfragen und Anmerkungen ihrer Mitarbeiter eingehen.

Die gegenwärtigen Praktiken bei der Erstellung von Tätigkeitsprofilen und Aufgabenbereichen werden überprüft und getestet, und es werden Leitlinien erarbeitet, in denen Rolle und Verantwortung jeder Ebene der Hierarchie festgelegt sind. Für die erforderlichen Änderungen der Verfahrensordnung der

Kommission und der Anstellungsbehörde im Bereich der Übertragung von Verantwortung werden Vorschläge eingebracht. Es sind periodische Überprüfungen dieser Maßnahmen vorgesehen.

Für die Gestaltung der Organisationspläne werden neue Leitlinien aufgestellt. Alle organisatorischen Fragen, einschließlich der Schaffung von Strukturen gemäß den Organisationsplänen und der Zuweisung von Aufgaben an einzelne Bedienstete, werden vom Internen Auditdienst Managementprüfungen unterzogen.

### **Maßnahme 20** *Synergieeffekte, Teamarbeit und Qualität der Leistungen*

Mitunter kann es geschehen, daß eine Aufgabe im Rahmen der bestehenden Strukturen nicht angemessen durchgeführt werden kann, ohne daß die geeignete Antwort darin bestünde, die Strukturen als solche zu ändern. Durch für kurze Zeit (d. h. 3 bis 6 Monate) eingesetzte, auf Vollzeitbasis tätige Task Forces bzw. interdisziplinäre Gruppen mit spezifischen Mandaten zu bereichsübergreifenden Fragen werden die Managementflexibilität erhöht, die Kohärenz über Dienststellengrenzen hinweg verbessert sowie raschere und effizientere Lösungen gefördert. Auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz kann so gesteigert werden. Es sollte die Möglichkeit geschaffen werden, solche Teams durch schriftliche Vereinbarungen zwischen Dienststellen einzusetzen, in denen die Ziele, der Aufgabenbereich, die jeweiligen Zuständigkeiten, die Dauer und die personelle Ausstattung festgelegt sind. Ferner wird es nötig sein, die Schaffung dienststellenübergreifender Netzwerke aktiv zu unterstützen.

Mit der Dezentralisierung werden die horizontalen Dienststellen in zunehmendem Maße eine beratende Funktion innehaben, während die operationellen Dienste mehr Verantwortung für die Verwaltung übernehmen. Sowohl den horizontalen als auch den operationellen Diensten wird hierbei die Entwicklung eines dienstleistungsorientierten Verhältnisses zugute kommen. Dieser Ansatz ist vor allem in jenen Diensten bereits weiter entwickelt, die klar mit einem 'Produkt' assoziiert werden, wie etwa die Bereiche Übersetzung, Veröffentlichungen und Statistik. Auch auf anderen Gebieten (GD Personal und Verwaltung, GD Haushalt) wurden über "Dienstleistungsvereinbarungen" mit den Dienststellen, die die Leistungen in Anspruch nehmen, Schritte in diese Richtung unternommen. Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, daß die operationellen Dienststellen - in vielen Fällen erstmals - gehalten sind, ihre Bedürfnisse explizit zu definieren, während die horizontalen Dienststellen nun über eine solide Grundlage für die Planung ihrer Tätigkeiten verfügen. Dementsprechend wird die Planung der Tätigkeit in den horizontalen Dienststellen eher den Grundsätzen des Maßnahmenbezogenen Managements (MBM) entsprechen.

Im Anschluß an die Prüfung einer möglichen Ausweitung des Konzepts der "Dienstleistungsvereinbarungen" werden praktische Leitlinien erstellt; außerdem sollen Methoden untersucht werden, anhand deren die horizontalen und operationellen Dienste die Erbringung von Leistungen und die diesbezüglichen Verfahren bewerten können.

Schließlich ist zu prüfen, inwieweit moderne Qualitätssicherungsmethoden zum Einsatz kommen können; es sei darauf hingewiesen, daß sich eine Reihe von Kommissionsdienststellen bereits derartiger Qualitätsmanagementtechniken bedient. Das Potential für eine intensivere Nutzung dieser Techniken und für die Bewertung ihrer Einsatzmöglichkeiten wird ebenfalls geprüft werden.

## **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 18** das Generalsekretariat (zweiter Stellvertretender Generalsekretär) mit Unterstützung der operationellen Generaldirektionen ist für den Aktionsplan insgesamt federführend.

**Maßnahme 19** GD Personal und Verwaltung, gegebenenfalls mit Unterstützung des Generalsekretariats und des Internen Auditdienstes;

**Maßnahme 20** GD Personal und Verwaltung, gegebenenfalls mit Unterstützung des Generalsekretariats und des Internen Auditdienstes.

#### 4. ZEITPLAN

Unverzügliche Einleitung mehrerer Vorarbeiten:

**Maßnahme 18** Oktober 2000: Bericht über die derzeitigen Entscheidungsfindungsverfahren und Verwaltungsabläufe und Prüfung des Stands der Dezentralisierung.

**Maßnahme 19** April 2000: Leitlinien für die Erstellung der Tätigkeitsprofile und die Zuweisung der Aufgabengebiete;

Juli 2000: Allgemeine Durchführung in allen Dienststellen.

**Alle Maßnahmen** Die Durchführung aller Maßnahmen wird in einem bis Ende 2000 vorzulegenden "Aktionsplan" im Detail erläutert.

## KAPITEL IV – PERSONELLE MITTEL

### XI – MANAGEMENTLEISTUNG

#### 1. ZIEL

Die Frage des Managements in der Kommission wurde in den Berichten des Ausschusses unabhängiger Sachverständiger und im Williamson-Bericht kritisch beleuchtet. Dabei wurde betont, daß es dringend erforderlich ist, das Managementniveau in der Kommission im Rahmen eines Gesamtkonzepts zu heben und die Rechenschaftspflicht zu einem festen Bestandteil der Arbeitskultur zu machen. Nunmehr gilt es, die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar zu bestimmen, transparente und zuverlässige Ausleseverfahren einzuführen, mit denen gewährleistet wird, daß Führungspositionen von hochqualifizierten Bediensteten besetzt werden, und Maßnahmen vorzusehen, die eine regelmäßige Laufbahnbeurteilung auf allen Führungsebenen und fundierte Fortbildungsprogramme für Führungskräfte und potentielle Führungskräfte gewährleisten.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 21 Auslese höherer Führungskräfte*

Für Ernennungen in Dienstposten der Generaldirektoren- und Direktorebene (A1 und A2) auf der Grundlage der Verdienste hat die Kommission bereits klare Verfahren und Kriterien (am 18. September 1999) sowie Leitlinien (am 8. Dezember) eingeführt, die auch Bestimmungen zur Erhöhung des Frauenanteils auf diesen Ebenen umfassen. Weitere Maßnahmen sollen folgendes beinhalten:

- a) Vorschläge für die professionellere Gestaltung der Auswahlverfahren;
- b) eine Beurteilung der Frage, inwieweit die neuen Regeln für Ernennungen auf der Grundlage der Verdienste angewandt werden. Ebenfalls überarbeitet werden die Ausleseverfahren für Referatsleiter.

##### *Maßnahme 22 Kontinuierliche Leistungsbeurteilung bei Führungskräften*

Die Kommission wird für A1- und A2-Beamte eine individuelle Leistungsbeurteilung einführen, die sich an die Beurteilung der übrigen Beamten anlehnt (Siehe Kapitel IV Abschnitt XIII – LAUFBAHNSTRUKTUR, BEURTEILUNGEN UND BEFÖRDERUNGEN). An der Beurteilung von A1-Beamten werden das zuständige Kommissionsmitglied und der Generalsekretär mitwirken. Für A2-Beamte werden, wie bereits für A1-Beamte, Mobilitätsregeln eingeführt, die regelmäßige Versetzungen vorsehen; dabei werden Vorkehrungen getroffen, um zu vermeiden, daß Führungspositionen über längere Zeit hinweg unbesetzt bleiben.

Für alle höheren und mittleren Führungskräfte wird eine Probezeit eingeführt. Die Ernennung in eine Führungsposition kann grundsätzlich rückgängig gemacht werden, was bedeutet, daß Führungskräfte, die den Anforderungen nicht gerecht werden oder die sich freiwillig wieder aus einer Führungsposition zurückziehen wollen, unter Beibehaltung ihrer Besoldungsgruppe auf einen Dienstposten zurückkehren können, der keine Führungsaufgaben beinhaltet, ohne dadurch ihre Aussichten zu beeinträchtigen, später in eine andere Führungsposition ernannt zu werden (allerdings wieder mit Probezeit). Einschlägige Beschlüsse werden nach demselben Verfahren gefaßt, die auch für Ernennungen gelten.

##### *Maßnahme 23 Fortbildung für Führungskräfte*

Für alle Führungskräfte ab der Referatsleiterebene wird ein systematisches Fortbildungsprogramm eingeführt, das alle Managementaspekte - einschließlich der Mitarbeiterbeurteilung - umfaßt. Neu

ernannte Referatsleiter müssen vor ihrem Dienstantritt einen Fortbildungskurs für Führungskräfte mit zufriedenstellendem Ergebnis absolviert haben.

Delegationsleiter erhalten eine zusätzliche Managementausbildung, die auf ihren Aufgabenbereich zugeschnitten ist. Bedienstete aller Laufbahn- und Besoldungsgruppen, die im Rahmen ihrer Tätigkeiten gelegentlich Führungsaufgaben wahrnehmen müssen, sollen die Möglichkeit erhalten, Managementkurse zu besuchen. Für alle potentiellen Führungskräfte ab der A6-Ebene werden Kurse zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben eingeführt.

Zusammen mit den anderen Organen wird geprüft, ob ein Fortbildungszentrum für mittlere und höhere Führungskräfte eingerichtet werden sollte (siehe hierzu auch Maßnahme 38).

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

*Alle Maßnahmen* GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik (PKG)

### **4. ZEITPLAN**

*Maßnahme 21* Juli 2000: Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsweise des Beratenden Ausschusses für Ernennungen;

Dezember 2000: Vorschlag für die Ernennung von Referatsleitern;

Mitte 2002: Bewertung der Umsetzung der neuen Regeln, die für die Ernennung von A-1 und A-2 Beamten auf der Grundlage der Verdienste gelten.

*Maßnahme 22* Oktober 2000: Annahme eines Entwurfs für einen Beschluß der Kommission zur Managementpolitik;

April 2001: Annahme eines Beschlusses der Kommission zur Managementpolitik; Einführung der individuellen Leistungsbeurteilung für A1- und A2-Beamte.

*Maßnahme 23* Juli 2000: Ergebnisse der Überlegungen zur Einrichtung eines Fortbildungszentrums.

#### 1. ZIEL

Mit ihrer bisherigen Einstellungspolitik konnte die Kommission hochqualifiziertes Personal gewinnen. Die Organisation dieser Politik muß allerdings verbessert werden. Die Einstellungspolitik sollte auf folgenden Grundsätzen aufbauen:

- Sowohl Generalisten als auch Spezialisten werden weiterhin über allgemeine Auswahlverfahren eingestellt. Für ganz spezifische Arbeitsbereiche werden Auswahlverfahren für Spezialisten durchgeführt;
- die Kommission muß die tatsächliche Kontrolle über die Einstellungen behalten. Bei der Durchführung der Auswahlverfahren ist auf Kostenwirksamkeit zu achten. Die Prüfungen sollten so konzipiert sein, daß Bewerber herausgefiltert werden können, die dem Bedarf der Kommission optimal entsprechen;
- bei den Prüfungen muß der multikulturellen Dimension der EU Rechnung getragen werden, damit für Bewerber aus allen Mitgliedstaaten Chancengleichheit gewährleistet ist;
- in der Prüfungsphase sind auch die Aspekte der Chancengleichheit von Männern und Frauen und des geographischen Gleichgewichts zu berücksichtigen.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHME

##### *Maßnahme 24 Bessere Bedarfsermittlung*

Eine genaue Bestimmung des Bedarfs an personellen Mitteln - sowohl im Hinblick auf das Anforderungsprofil als auch auf den zahlenmäßigen Bedarf - ist wesentlicher Bestandteil jedes Einstellungssystems und sollte auch der Ausgangspunkt für die Einstellungspolitik der Kommission sein.

Mit dem neuen System des maßnahmenbezogenen Managements (MBM) wird die Planung der Tätigkeiten innerhalb der Kommission verbessert, und die benötigten Anforderungsprofile werden näher bestimmt. Damit wird eine bessere Personalplanung ermöglicht, was wiederum zu einer gezielteren Einstellungspolitik beiträgt. Da das maßnahmenbezogene Management in allen Generaldirektionen zum Einsatz kommen wird, können die einzelnen Generaldirektionen genauer bestimmen, welche Fähigkeiten ihre Bediensteten haben sollten. Damit die Führungsebene besser über die Fähigkeiten und Qualifikationen der vorhandenen Bediensteten informiert ist, wird ein neues Instrument der Personalverwaltung benötigt, das das derzeitige SYSPER-System ersetzen soll.

Die Kommission sollte weiterhin auf die Einstellung von Generalisten setzen, da diese am ehesten in der Lage sein dürften, sich während ihrer Berufslaufbahn in unterschiedliche Bereiche einzuarbeiten. Allerdings werden auch Bedienstete mit Fachkenntnissen benötigt, weshalb häufiger als bisher Auswahlverfahren für Spezialisten durchgeführt werden sollten, die auf den Bedarf einzelner Generaldirektionen oder Gruppen von Generaldirektionen zugeschnitten sind.

Die Prüfungen im Rahmen der Auswahlverfahren sollten so angelegt sein, daß festgestellt werden kann, ob die Bewerber dem Anforderungsprofil entsprechen und die erforderlichen Qualifikationen aufweisen.

##### *Maßnahme 25 Verbesserte Durchführung der Auswahlverfahren*

Da alle europäischen Organe in erster Linie auf der Grundlage allgemeiner Auswahlverfahren einstellen, wird vorrangig geprüft, ob es sinnvoll ist, zusammen mit den anderen Organen ein interinstitutionelles Einstellungsamt einzurichten. Dieses Amt würde von jedem Organ über seinen Personalbedarf unterrichtet und wäre dann für die Durchführung eines geeigneten Auswahlverfahrens zuständig.

Der umfangreichste Teil der Auswahlverfahren in ihrer jetzigen Form ist die Vorauswahlphase, an der oft Tausende von Bewerbern teilnehmen. In dieser Phase werden bislang Multiple-Choice-Tests eingesetzt. Diese Testmethode sollte beibehalten werden, allerdings unter verstärktem Einsatz der Informationstechnologie, um die Kostenwirksamkeit zu erhöhen.

#### **Maßnahme 26** *Geographische Ausgewogenheit*

Mit der Einstellungspolitik soll entsprechend Artikel 27 des Statuts u.a. ein angemessenes geographisches Gleichgewicht auf der Ebene des Personals gewährleistet werden. Um dies zu erreichen, werden die Bekanntgaben für allgemeine Auswahlverfahren breit gestreut, und es wird dafür gesorgt, daß die multikulturelle Dimension der Europäischen Union in den Prüfungen berücksichtigt ist. Damit wird die Gleichbehandlung von Bewerbern aus allen Mitgliedstaaten sichergestellt. Nach Nationalitäten getrennte Auswahlverfahren, Quoten nach Mitgliedstaaten oder eine allgemeine Einführung von nach Sprachen getrennten Auswahlverfahren wären nicht sinnvoll. Die Kommission wird prüfen, ob es noch andere Mittel gibt, mit denen eine angemessene geographische Ausgewogenheit sichergestellt werden kann.

#### **Maßnahme 27** *Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit*

Im Hinblick auf die ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen und die ethnische Zusammensetzung des Personals werden die Prüfungen so konzipiert, daß gemäß Artikel 27 des Statuts Gleichbehandlung gewährleistet ist. Die Altersgrenzen für eine Einstellung im Wege allgemeiner Auswahlverfahren werden abgeschafft. Zur Zeit finden zu der Frage, ob die Altersgrenzen für die Einstellung in alle EU-Organen abgeschafft werden sollen, interinstitutionelle Konsultationen statt. Die Kommission ist bereit, hier mit gutem Beispiel voranzugehen (siehe dazu auch Maßnahme 50).

#### **Maßnahme 28** *Verbesserungen auf der Ebene der Prüfungsausschüsse*

Prüfungsausschüsse für Auswahlverfahren sollten aus Kommissionsbeamten bestehen und von einem Kommissionsbeamten geleitet werden. Es sollten Anstrengungen unternommen werden, um sicherzustellen, daß genügend Frauen in Prüfungsausschüsse ernannt werden. Die Aufgabenzuweisungen für die Mitglieder von Prüfungsausschüssen müssen so angepaßt werden, daß die Betroffenen genügend Zeit haben, ihre Aufgaben im Rahmen des Prüfungsausschusses wahrzunehmen. In Prüfungsausschüssen tätige Beamte werden entsprechend geschult. Eine begrenzte Zahl externer Fachleute sollte zur Beratung herangezogen werden; die endgültige Einstellungsentscheidung muß jedoch von der Kommission getroffen werden.

#### **Maßnahme 29** *Transparenz für die Bewerber*

Künftig werden alle Informationen über Einstellungsverfahren und die Durchführung von Auswahlverfahren im Internet veröffentlicht. Es wird auch möglich sein, sich über das Internet zu bewerben, wobei die erforderlichen Bewerbungsunterlagen zum gegebenen Zeitpunkt nachgereicht werden sollen. Die Kommission wird auch prüfen, wie sie ihre Zusammenarbeit mit den europäischen Hochschulen verbessern kann, um die Studenten stärker auf berufliche Möglichkeiten in den EU-Organen hinzuweisen.

Die Zahl der erfolgreichen Teilnehmer eines Auswahlverfahrens wird in einem vertretbaren Verhältnis zu der Zahl der zu besetzenden Dienstposten stehen. Die Einstellungsverfahren im Gefolge von Auswahlverfahren werden beschleunigt, um die freien Stellen schneller besetzen zu können. Damit dürfte auch erreicht werden, daß die erfolgreichen Bewerber binnen zwei Jahren nach der Veröffentlichung der Ergebnisse der Auswahlverfahren eingestellt werden.

Entsprechend der Empfehlung des Europäischen Bürgerbeauftragten wird die Kommission bei allen nach Juli 2000 durchgeführten Auswahlverfahren den Bewerbern Einsicht in ihre korrigierten Prüfungsaufgaben gewähren.

Die vorstehend beschriebene Modernisierung von Einstellungspolitik und Auswahlverfahren erfordert einen Kommissionsbeschluß und eine interinstitutionelle Vereinbarung über die Einrichtung eines interinstitutionellen Amtes für Einstellungen. Möglicherweise ist auch eine Änderung des Beamtenstatuts erforderlich (insbesondere Anhang III); diese Frage muß näher geprüft werden.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik.

### **4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 24-29** Dezember 2000: Konsultationspapier zur Einstellungspolitik mit Vorschlägen für möglicherweise erforderliche Statutsänderungen; Entwurf einer Vereinbarung über die Einrichtung eines interinstitutionellen Amtes für Einstellungen;

Juni 2001: Nach einer Konzertierung mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden legt die Kommission dem Interinstitutionellen Statutsbeirat gegebenenfalls Vorschläge für erforderliche Statutsänderungen vor;

Dezember 2001: Die Kommission legt dem Rat gegebenenfalls einen Vorschlag für erforderliche Statutsänderungen vor.

### XIII – LAUFBAHNSTRUKTUR, BEURTEILUNGEN UND BEFÖRDERUNGEN

#### 1. ZIEL

Die Laufbahnstruktur der EU-Organe umfaßt vier Laufbahngruppen - A, LA, B, C und D - die ihrerseits in Besoldungsgruppen unterteilt sind. Diese Einteilung stützt sich weitgehend auf die vor dem Eintritt in den europäischen öffentlichen Dienst erworbenen Qualifikationen und auf die Berufserfahrung. Die offensichtlichen Schwächen dieses Systems machen Maßnahmen unumgänglich:

- Zahlreiche Bedienstete sind demotiviert, weil es für sie oft mitten in der Laufbahn keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten mehr gibt.
- Die Verfahren für die Einstufung neu eingestellter Bediensteter sind kompliziert und langwierig; sie tragen auch nicht der Tatsache Rechnung, daß Berufserfahrung und Qualifikationen auf unterschiedliche Art und Weise erworben werden können.
- Versuche, das Beurteilungssystem zu reformieren, sind zum großen Teil gescheitert.
- Insbesondere in der Laufbahnentwicklung werden die Verdienste der Mitarbeiter nicht ausreichend honoriert.

Die Kommission benötigt eine umfassende Personalpolitik, in der die personellen Mittel optimal genutzt werden. Hierzu gehört auch eine flexiblere Regelung des Ruhestands. Die Arbeitszufriedenheit hängt auch von den Aufstiegsmöglichkeiten ab. In diesem Zusammenhang müssen gerechte und aussagekräftige Beurteilungen erfolgen, die zu Beförderungen auf der Grundlage der Verdienste führen. Da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das größte Kapital der Kommission sind, würde damit auch generell die Effizienz erhöht.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 30 Einführung eines neuen und stärker linearen Laufbahnsystems*

Das neue System soll linear sein und keine Laufbahngruppen mehr umfassen. Einstellungen erfolgen auf bestimmten Ebenen, die den geforderten Fähigkeiten entsprechen; dabei sind bestimmte Qualifikationen und gegebenenfalls Berufserfahrung nachzuweisen. Bedienstete, die im Rahmen eines befristeten, genau definierten Einsatzes besondere Aufgaben wahrnehmen, erhalten für die Dauer dieses Einsatzes die Bezüge einer höheren Besoldungsgruppe.

Die Beförderung in die nächsthöhere Besoldungsgruppe soll von den Verdiensten abhängen; dem Dienstalter würde durch den Aufstieg innerhalb einer Besoldungsgruppe Rechnung getragen. Die Zahl der Dienstaltersstufen innerhalb der einzelnen Besoldungsgruppen wird jedoch begrenzt, ebenso wie auch die Bedingungen, unter denen die höchste Dienstaltersstufe einer Besoldungsgruppe eine höhere Besoldung ermöglicht als in der untersten Dienstaltersstufe der darüberliegenden Besoldungsgruppe.

In diesem System müssen auch gute Aufstiegsmöglichkeiten für Beamte vorgesehen sein, die keine Führungsaufgaben übernehmen wollen oder keine Führungsqualitäten besitzen, die aber über wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Dies bedeutet konkret, daß die Beförderung in eine höhere Besoldungsgruppe nicht generell von der Übernahme von Führungsaufgaben abhängen sollte.

Neueinstellungen würden nach dem neuen System erfolgen. Nach dem alten System eingestellte Beamte werden bei gleichbleibenden Bezügen nach dem neuen System eingestuft.

Das neue Laufbahnsystem erfordert eine Änderung des Statuts. In der Zwischenzeit wird das System der internen Auswahlverfahren verbessert, um die Aufstiegsmöglichkeiten in höhere Laufbahngruppen zu verbessern.

In dem vorstehend beschriebenen Rahmen sind verschiedene Formen einer linearen Laufbahnstruktur denkbar (z.B. hinsichtlich der Anzahl der Besoldungsgruppen und der erforderlichen Qualifikationen); dabei sind der Bedarf der Kommission und ihre Arbeit zu berücksichtigen. In jeder öffentlichen Verwaltung stellt die Entwicklung einer neuen Laufbahnstruktur einen erheblichen Wandel dar, dieser Übergang muß behutsam vollzogen werden.

Hinsichtlich des Übergangs zu einem neuen Laufbahnsystem für die EU-Bediensteten wird in einem detaillierten Vorschlag den folgenden Zusagen Rechnung getragen:

- Die Bezüge der einzelnen Bediensteten werden zum Zeitpunkt des Übergangs zu einem neuen System nicht gemindert;
- danach wird die Laufbahnentwicklung von Bediensteten mit durchschnittlichen Leistungen nicht verlangsamt; die Besten werden schneller befördert und die unter dem Durchschnitt liegenden Bediensteten langsamer;
- die Bezüge der vorhandenen Bediensteten mit durchschnittlicher Leistung werden, über die gesamte Berufslaufbahn gerechnet, nicht beeinträchtigt.

Die Kommission ist sich bewußt, daß die Motivation der Bediensteten auch mit ihrer materiellen Sicherheit zusammenhängt. Sie wird dafür sorgen, daß die Reform generell nicht zu einer Verschlechterung der Beschäftigungsbedingungen für das vorhandene Personal führt. Diese Zusage wird sich in allen Vorschlägen an den Rat für eine neue Laufbahnstruktur widerspiegeln.

### **Maßnahme 31** Vereinfachung der bisherigen Einstufungsverfahren

Die Verwaltung wird bei der Einstufung neu eingestellter Bediensteter im Rahmen eines transparenten und kohärenten Regelwerks die gesamte Berufserfahrung berücksichtigen, die nach der Erlangung des Berufs- oder Hochschulabschlusses erworben wurde. Dabei muß selbstverständlich geprüft werden, wie eine Gleichbehandlung von neuem und bereits vorhandenem Personal erreicht werden kann.

Zur Änderung der geltenden Verfahren ist ein Beschluß der Kommission erforderlich.

### **Maßnahme 32** Einführung eines neuen Systems zur jährlichen Beurteilung der Bediensteten

Ein strenges, objektives und gerechtes System der Leistungsbeurteilung ist von entscheidender Bedeutung dafür, daß ein neues, stärker lineares Laufbahnsystem gut funktioniert.

Zur Verwirklichung eines solchen Systems sind Maßnahmen auf zwei Ebenen erforderlich.

Zunächst einmal muß das System von den Beurteilenden richtig angewandt werden. Hierzu werden spezielle Fortbildungskurse für die Personalbeurteilung eingeführt, und die Anwendung des Systems durch die Beurteilenden wird geprüft. Des weiteren werden Überlegungen angestellt, mit welchen Mitteln die richtige Anwendung des Systems sichergestellt werden kann. So muß insbesondere vermieden werden, daß die Beurteilungen zu großzügig ausfallen. Eine Möglichkeit, die Beurteilenden zu veranlassen, nicht zu großzügig vorzugehen, bestünde darin, jeder Generaldirektion für die Punktevergabe an ihre Bediensteten eine Quote zuzuteilen.

Zweitens ist ein neues, jährliches Beurteilungssystem erforderlich, das auf Arbeitsplatzbeschreibungen und Aufgabenzuweisungen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter beruht. Die Beurteilung würde sich auf ausführliche Gespräche stützen, in die gegebenenfalls andere Kollegen vermittelnd eingeschaltet werden, und auf moderne Methoden wie das zweiseitige Feedback. Die Beurteilung sollte vom unmittelbaren Dienstvorgesetzten vorgenommen werden, es wird indessen auch geprüft, ob eine dritte Partei zu der Beurteilung hinzugezogen werden kann. Mit dem System würde ein doppelter Zweck erfüllt:

- Zum einen wird den Bediensteten eine objektive Beschreibung der auszuführenden Arbeit an die Hand gegeben, und sie erfahren, wie ihre Arbeit aufgenommen wird. Durch eine detaillierte Qualitätsbeurteilung der Leistung jedes Einzelnen auf der Grundlage seiner Arbeitsplatzbeschreibung und Aufgabenzuweisung wird jeder Mitarbeiter ermutigt, seine Leistung zu verbessern. Die Beurteilungen sollten in allererster Linie faktenorientiert sein, sie sollten eine ausführliche

Beschreibung der Leistungen des Beamten und der von ihm erzielten Ergebnisse enthalten. Außerdem sollten auch Fragen der Laufbahnentwicklung - Fortbildung und Mobilität - besprochen werden.

- Zum anderen gelangt die Verwaltung zu einem zutreffenden Urteil über die erbrachten Leistungen und gegebenenfalls über die Fähigkeiten des Beurteilten, andere und/oder verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen. Die Beurteilung der Verdienste sollte direkter mit den Beförderungsverfahren zusammenhängen. Zu diesem Zweck werden Kriterien festgelegt, die eine einheitliche Beurteilung der Verdienste ermöglichen und die auch sicherstellen, daß weniger ins Auge fallende, aber ebenso wichtige Aufgaben gerecht beurteilt werden.

Es wurde die Befürchtung geäußert, daß ein System der jährlichen Beurteilung eine zu starke Belastung für die Führungskräfte und das Personal bedeutet. Diesem Aspekt wird bei der Entwicklung eines neuen Systems Rechnung getragen.

Das Beurteilungssystem für Führungskräfte sollte auch eine Beurteilung durch die Untergebenen umfassen und gegebenenfalls eine Beurteilung durch Führungskräfte der gleichen Ebene. Bedienstete, die Führungskräfte beurteilen, werden entsprechend abgesichert.

Für Generaldirektoren und Direktoren wird ein gesondertes Beurteilungsverfahren entwickelt. In den Verfahren zur Beurteilung von A1-Beamten wirken das zuständige Kommissionsmitglied und der Generalsekretär mit.

Zur Einführung des neuen Systems ist ein Beschluß der Kommission erforderlich. Eine Änderung des Beamtenstatuts dürfte nicht erforderlich sein. Es ist jedoch zu prüfen, ob das Beamtenstatut geändert werden müßte, wenn die Beurteilung des Personals auf der Ebene der Generaldirektionen und nicht auf Kommissionsebene erfolgen soll.

### **Maßnahme 33** *Beförderung auf der Grundlage der Verdienste*

Das geltende Beförderungssystem kann erheblich verbessert werden, ohne daß das Beamtenstatut geändert werden muß. Im Statut ist bereits vorgesehen, daß eine Beförderung nach Abwägung der Verdienste erfolgt.

Zunächst einmal werden alle Vorschriften und Verfahrensregeln sowie alle für die Beförderungsverfahren relevanten Informationen auf den EuropaPlus-Seiten veröffentlicht.

Sodann wird das System vereinfacht. Für alle Laufbahngruppen wird ein einheitliches System gelten. Langfristig wird angestrebt, das System auf das Personal auszudehnen, das aus den operationellen Mitteln und den Forschungsmitteln besoldet wird.

Drittens wird die Beförderung stärker mit der Beurteilung verknüpft, und es wird nach wie vor ein Benotungssystem geben.

Schließlich werden die einzelnen Dienste ermutigt, mehr Verantwortung für ihre Beförderungsvorschläge zu übernehmen und ihre Vorschläge auf die Zahl der Beförderungsmöglichkeiten zu beschränken. Als Folge des jährlichen Beurteilungsverfahrens wird die Praxis, auf der Vorschlagsliste stehende, aber nicht berücksichtigte Kandidaten automatisch auf die Liste für die nächste Beförderungsrunde zu übernehmen, nicht fortgesetzt. Dadurch erhalten alle Bediensteten, auch diejenigen, die den Dienst gewechselt haben, eine fairere Chance, und die Mobilität wird gefördert.

Ein neues Beförderungssystem setzt einen Kommissionsbeschluß voraus. Die Einführung einer vergleichenden Beurteilung auf der Ebene der Generaldirektionen würde eine Änderung der die Beförderung betreffenden Bestimmungen des Beamtenstatuts erforderlich machen.

### **Maßnahme 34** *Flexible Ruhestandsregelung*

Die geltende Ruhestandsregelung ist unflexibel und unvorteilhaft für Bedienstete, die vor dem 60. Lebensjahr aus dem Dienst ausscheiden möchten. Andererseits gibt es keine Vorkehrung, die ein Verbleiben im Dienst über das 65. Lebensjahr hinaus ermöglicht. Diese Fragen wurden im Williamson-Bericht geprüft und müssen jetzt durch die Entwicklung einer neuen Ruhestandsregelung angegangen werden. Hierzu wäre eine Änderung des Beamtenstatuts erforderlich.

Die bevorstehende Erweiterung der Europäischen Union wird für die Personalpolitik eine große Herausforderung sein. Eine spezifische Vorruhestandsregelung könnte die Integration von Bediensteten aus den neuen Mitgliedstaaten erheblich erleichtern. Zu dieser Frage müssen noch weitere Überlegungen angestellt werden.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik.

### **4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 30** November 2000: Konsultationspapier der Kommission zu einem neuen Laufbahnsystem mit einem Vorschlag zur Änderung des Statuts.

Mai 2001: Nach Konzertierung mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden legt die Kommission dem Interinstitutionellen Statutsbeirat einen Vorschlag vor.

Dezember 2001: Die Kommission legt dem Rat einen Vorschlag zur Änderung des Statuts vor.

Es wird angestrebt, im Jahr 2002 ein neues System anzuwenden (nach Anhörung des Statutsbeirats, Vorlage beim Rat und Zustimmung des Rates).

**Maßnahme 31** Juli 2000: Annahme des Entwurfs für einen Beschluß der Kommission.

November 2000: Annahme des Kommissionsbeschlusses.

**Maßnahme 32** November 2000: Annahme des Entwurfs für einen Beschluß der Kommission;

Mai 2001: Annahme des Kommissionsbeschlusses.

Es wird angestrebt, im Verlauf des Jahres 2002 das neue System anzuwenden.

**Maßnahme 33** November 2000: Annahme des Entwurfs für einen Beschluß der Kommission.

Mai 2001: Annahme des Kommissionsbeschlusses.

Es wird angestrebt, im Verlauf des Jahres 2002 das neue System anzuwenden.

**Maßnahme 34** Dezember 2000: Konsultationspapier der Kommission über die Rahmenbedingungen für den Ruhestand mit einem Vorschlag zur Änderung des Beamtenstatuts und einem Vorschlag für eine spezifische Regelung im Zusammenhang mit dem Beitritt;

Mai 2001: Nach Konzertierung mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden legt die Kommission dem Interinstitutionellen Statutsbeirat einen Vorschlag vor.

Dezember 2001: Die Kommission legt dem Rat einen Vorschlag zur Änderung des Statuts vor.

### XIV – LAUFBAHNBERATUNG, MOBILITÄT UND LEISTUNGSSCHWÄCHE

#### 1. ZIEL

Eine umfassende Personalpolitik muß bessere Voraussetzungen für die Laufbahnberatung, Mobilität und Abhilfe bei Leistungsschwäche schaffen. Beim derzeitigen System wurden folgende Probleme festgestellt, die gelöst werden müssen:

- Es gibt keine nennenswerte Laufbahnberatung.
- Es gibt kein “Frühwarnsystem” oder spezifisches Verfahren, das in Fällen von unzulänglichen fachlichen Leistungen Abhilfe schafft. Nach dem Statut sind unzulängliche fachliche Leistungen genauso zu behandeln wie disziplinarische Fragen.
- Nutzung und Dauer der derzeit geltenden Probezeit reichen nicht aus, um bei neu eingestellten Mitarbeitern mangelnde Eignung festzustellen.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 35 Zugang zur Laufbahnberatung*

Es ist insbesondere notwendig, daß in den Generaldirektionen bewährte Verfahren verbreitet werden und daß die Mitarbeiter während der gesamten Berufslaufbahn in ihrer Laufbahnentwicklung beraten werden. In jeder Generaldirektion wird ein Netz mit ähnlicher Aufgabenstellung geschaffen.

Es wird eine Personaldatenbank entwickelt, die die derzeitige SYSPER-Datenbank ablösen und Angaben über die Ausbildungsprofile, Fähigkeiten und Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter enthalten soll. Diese Datenbank wird dazu beitragen, die Laufbahnberatung zu verbessern und die berufliche Entwicklung zu fördern. Bei der Entwicklung dieser Datenbank wird insbesondere darauf geachtet, daß Sicherheitserwägungen und der Datenschutz entsprechend den gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften berücksichtigt werden.

##### *Maßnahme 36 Förderung der Mobilität*

Mobilität ermöglicht einem Beamten, mehr Erfahrungen zu sammeln und seine Fähigkeiten und sein Wissen zu erweitern; dies kommt der gesamten Kommission zugute.

Es wäre allerdings kontraproduktiv, allgemein verbindliche Vorschriften für die Mobilität festzulegen. Denn solche Vorschriften könnten zu einem Verlust von Spezialwissen führen, das oft erst nach Jahren des “Training on the Job” erworben wird. Auch andere nachteilige Effekte müssen vermieden werden, so z. B. die Tatsache, daß Stellen nach einem Stellenwechsel zu lange unbesetzt bleiben. Es sind aber dennoch verschiedene Maßnahmen notwendig, um die Mobilität zu erleichtern.

So sollen die Mobilitätshindernisse beseitigt werden, die insbesondere mit dem derzeit geltenden Beförderungssystem zusammenhängen. Wo notwendig, sollen besondere Fortbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf den Stellenwechsel angeboten werden. Die zentrale Laufbahnberatungsstelle wird klare und transparente Leitlinien für die Mobilität entwickeln. Auf dieser Grundlage werden die Generaldirektionen angeregt, die Mobilität auf ihre jeweiligen Erfordernisse abzustimmen. Für die Überwachung der Mobilität sollen die Personalabteilungen der einzelnen Generaldirektionen zuständig sein. Damit bei einem Stellenwechsel die Übergabe der Zuständigkeiten auf andere Bedienstete reibungslos und möglichst ohne Kontinuitätsbrüche verläuft, müssen entsprechende Leitlinien erarbeitet und in den einzelnen Generaldirektionen umgesetzt werden.

Außerdem werden Bestimmungen für die Mobilität innerhalb der europäischen Institutionen sowie zwischen den Verwaltungen der Mitgliedstaaten und der Privatwirtschaft erarbeitet.

In Abstimmung mit dem Lenkungsausschuß für den Außendienst werden spezifische Maßnahmen entwickelt, die sicherstellen sollen, daß Beamte, die aus den Delegationen nach Brüssel zurückkehren, mittels eines jährlichen Rotationssystems eine Stelle finden, die ihrer Erfahrung und Eignung entspricht und die ihre berufliche Entwicklung fördert.

Als weiterer Anreiz soll die Mobilität bei der Leistungsbeurteilung, bei Ernennungen und bei der Beförderung positiv bewertet werden.

### **Maßnahme 37** *Maßnahmen bei Leistungsschwäche*

Im Falle von Bediensteten mit schwachen Leistungen ist eine Reihe von Maßnahmen geplant.

Es wird eine besondere Regelung eingeführt, bei der die Rechte der Betroffenen gewahrt bleiben sollen. Dabei ist insbesondere folgendes beabsichtigt:

- Die Probezeit wird besser genutzt, um festzustellen, welche Bediensteten wahrscheinlich nie das erforderliche Leistungsniveau erreichen werden. Hierzu wird auch die Verlängerung der Probezeit auf zwölf Monate beitragen. Dabei muß die Möglichkeit erhalten bleiben, die Probezeit im Einzelfall gegebenenfalls noch einmal zu verlängern. Maßnahmen zur besseren Nutzung der Probezeit sind in Kapitel IV Abschnitt XV – FORTBILDUNG beschrieben;
- es wird ein Frühwarnsystem auf der Grundlage von Beurteilungen (Probezeitbeurteilung, jährliche Beurteilung usw.) eingeführt, mit dem gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen ausgelöst werden. Im Falle von Leistungsschwäche sollen offene Gespräche, die Analyse des persönlichen Potentials, Schulungen und die Suche nach einer geeigneteren Stelle Abhilfe schaffen. Neben den Vorgesetzten werden dabei auch die zentrale Laufbahnberatungsstelle sowie die Laufbahnberatungsstellen der betreffenden Generaldirektionen mitwirken;
- es wird genau bestimmt werden, was als Leistungsschwäche anzusehen ist und welche Maßnahmen zu ihrer Behebung ergriffen werden müssen. Hierzu ist ein Kommissionsbeschluß erforderlich, in dem u. a. die Pflichten der Vorgesetzten zur Feststellung der fachlichen Unzulänglichkeiten sowie ihrer fairen und gründlichen Behandlung festgelegt werden. Ein entsprechendes Handbuch wird allen Bediensteten zur Verfügung gestellt;
- es wird ein besonderes, vom Disziplinarverfahren unabhängiges Verfahren zur Behandlung von unzulänglichen fachlichen Leistungen eingeführt.

Für die Maßnahmen bezüglich der Probezeit und das besondere Verfahren im Falle unzulänglicher fachlicher Leistungen ist eine Änderung des Statuts erforderlich.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

Die GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik.

### **4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 35-37** Dezember 2000: Einrichtung einer zentralen Laufbahnberatungsstelle;

Juli 2001: Einrichtung des dezentralen Laufbahnberatungssystems;

2003: Bereitstellung der neuen Version der SYSPER-Datenbank.

**Maßnahme 37** Dezember 2000: Einführung des Frühwarnsystems durch Verwaltungsmaßnahmen.

Oktober 2000: Konsultationspapier über unzulängliche fachliche Leistungen einschließlich eines Entwurfs für einen Beschluß der Kommission und den Vorschlägen zur Änderung des Statuts.

April 2001: Annahme des Kommissionsbeschlusses und Vorlage der Statutsänderung beim Interinstitutionellen Statutsbeirat (nach Konzertierung mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden).

Dezember 2001: Die Kommission legt die Vorschläge zur Änderung des Statuts dem Rat vor.

Umsetzung voraussichtlich 2002 (nach Genehmigung durch den Rat).

#### 1 ZIELE

Fortbildung ist eine unerläßliche Voraussetzung für den Erfolg der Reform. Allgemeines Ziel ist es, im Rahmen einer einheitlichen Strategie des Personalmanagements und der Personalentwicklung in der Kommission den Mitarbeitern zum geeigneten Zeitpunkt die richtigen Fortbildungsmaßnahmen anzubieten.

In den letzten Jahren wurden in diesem Bereich bereits einige Fortschritte erzielt. So haben die Generaldirektionen begonnen, unter Heranziehung der zentralen Dienststelle für Fortbildung bessere Fortbildungspläne zu erarbeiten; die Zuständigkeiten der zentralen Dienststelle (allgemeine Fortbildungsmaßnahmen) und der Dienststellen in den einzelnen Generaldirektionen (spezifische Fortbildungsmaßnahmen) wurden eindeutig abgegrenzt, immer mehr Generaldirektionen haben eigene interne Kurse eingeführt, das Beurteilungsverfahren für die Fortbildungskurse wurde verbessert, und die Mittelausstattung wurde aufgestockt, ist allerdings immer noch sehr knapp bemessen.

Was immer noch fehlt, ist eine umfassende Kultur des Lernens und der Fortbildung während der gesamten beruflichen Laufbahn. Dies führt dazu, daß diese Maßnahmen trotz der Bedeutung, die man ihnen beizumessen scheint, im Falle anderer dringlicher Aufgaben oft als nachrangig angesehen werden und das Nachsehen haben. Dies muß sich ändern.

Die Mittel für Fortbildung müssen erheblich aufgestockt werden. Die derzeitige Mittelausstattung reicht gerade aus, um jedem Bediensteten einmal jährlich zwei Tage Fortbildung anzubieten. Hierin sind die allgemeine Fortbildung sowie Sprach- und EDV-Kurse bereits enthalten; die Mittelausstattung bleibt weit hinter dem zurück, was hierfür in den Verwaltungen der Mitgliedstaaten bereitgestellt wird. Außerdem sind Fortbildungskurse zeitaufwendig und manchmal dann am sinnvollsten, wenn sie durch andere Bedienstete im Haus durchgeführt werden. Aus diesem Grunde wäre zu prüfen, wie sich ein erweitertes Fortbildungsprogramm auf den allgemeinen Personalbedarf auswirkt.

#### 2 BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

##### *Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte*

Ende 1999 wurde erstmals ein Vertrag über ein obligatorisches Fortbildungsprogramm für die mittlere und höhere Führungsebene abgeschlossen. Zur Zeit wird der genaue Kursplan erarbeitet; die Pilotkurse werden von Mai bis Juli 2000 laufen. Kurz danach wird das endgültige Programm festgelegt. Es ist unerläßlich, daß alle Führungskräfte der mittleren und höheren Ebene an diesen Programmen teilnehmen, wenn sie die Einladung erhalten. Gleichzeitig werden völlig neue Kurse zur Vermittlung bestimmter Fähigkeiten für Mitarbeiter unterhalb der Führungsebene angeboten, die gelegentlich (ungeachtet der Besoldungsgruppe bzw. Dienstaltersstufe) Führungsaufgaben wahrnehmen.

##### *Verbesserte Lehrgänge zum Dienstantritt*

Seit Januar 2000 haben sich die Lehrgänge zum Dienstantritt erheblich verändert. Wichtigste Merkmale sind die Teilnahmepflicht (in vier Module aufgeteilter zwölf tägiger Lehrgang während der Probezeit), die Einführung eines neuen fünftägigen Kurses ab April 2000 im Rahmen dieses zwölf tägigen Lehrgangs mit dem Titel "Zusammen arbeiten" für *alle* neuen Beamten, der den bisherigen, etwas elitären Kurs für A-Beamte ablösen soll, einen individuellen, von den Linienmanagern zu erstellenden Fortbildungsplan für die ersten beiden Jahre der Laufbahn für alle neuen Bediensteten, Förderung eines "Mentorsystems" sowie bessere Beratung der neuen Bediensteten über die vorhandenen Fortbildungsmöglichkeiten.

### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

#### *Maßnahme 38 Förderung einer Kultur des Lernens*

Eine Kultur des Lernens läßt sich natürlich nicht per Erlaß anordnen, aber es können bestimmte Maßnahmen durchgeführt werden. So könnten z.B. Linienmanager verpflichtet werden, der Fortbildung der Beamten im Rahmen der jährlichen Fortbildungsplanung absolute Priorität einzuräumen; es könnte versucht werden, eine größere Anzahl von Fortbildungsveranstaltungen auf GD-Ebene im Haus durchzuführen; entsprechend ausgebildete Kräfte könnten regelmäßig für Fortbildungsmaßnahmen (z. B. in Bereichen wie Finanzmanagement, Haushalt, Verwaltung) bereitgestellt und diese Leistungen entsprechend anerkannt werden; es könnten Sensibilisierungskampagnen durchgeführt werden usw.

Es wird gemeinsam mit den anderen Institutionen geprüft, ob ein spezielles Fortbildungszentrum für den europäischen öffentlichen Dienst, insbesondere für die mittlere und die höhere Führungsebene, eingerichtet werden kann (vgl. auch Maßnahme 23).

#### *Maßnahme 39 Unterstützung des Reformprozesses*

Der Erfolg der in dem Aktionsplan vorgesehenen Maßnahmen hängt davon ab, daß die entsprechenden Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ständig weiterentwickelt werden. Zu diesem Zweck muß in den Generaldirektionen im Rahmen der Fortbildungsprogramme geprüft werden, welcher tatsächliche Fortbildungsbedarf besteht, um die Maßnahmen des Aktionsplans insbesondere in folgenden Bereichen ordnungsgemäß umzusetzen: maßnahmenbezogenes Management, die neuen Arbeitsverfahren sowie die Verwaltungs-, Finanz- und Haushaltsverfahren.

#### *Maßnahme 40 Einbeziehung der Fortbildung in andere Bereiche der Personalverwaltung*

- Die Feststellung des Fortbildungsbedarfs sollte zum integralen Bestandteil des Beurteilungswesens werden, sowohl in bezug auf die gegenwärtig besetzte Stelle als auch in bezug auf die künftige Laufbahnentwicklung. Auf diese Weise könnte der 1991 von der Kommission beschlossene "persönliche Ausbildungsplan" Realität werden.
- In bestimmten Phasen der Laufbahn könnten für bestimmte Stellen besondere Fortbildungsmaßnahmen sinnvoll oder sogar notwendig sein, z. B. in folgenden Bereichen:
  - Maßnahmenbezogenes Management, neue Arbeitsverfahren, Verwaltungs-, Finanz- und Haushaltsverfahren;
  - nach einer Beförderung;
  - Auffrischkurse für bestimmte Fertigkeiten wie z. B. Anwendung von ICT-Geräten und -Systemen;
  - zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben oder vor Antritt einer Stelle im Ausland;
  - zu bestimmten Themen wie z. B. Leistungsschwäche, Chancengleichheit, multikulturelle Dimension der Arbeit in der Kommission, Disziplinarfragen sowie Aufdeckung von Mißständen;

Es wird eine umfassende Liste der Situationen und der dafür empfohlenen bzw. erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen erstellt. Die Generaldirektionen sollten den gesamten Fortbildungsbedarf prüfen und in ihrer umfassenden Fortbildungsstrategie und Jahresplanung *jede Art von* Fortbildungsbedarf ungeachtet des Themas oder der Art der Vermittlung berücksichtigen. Dies wird sich auf die Art und Weise auswirken, in der die Fortbildungsmaßnahmen durch die Kommissionsdienststellen angeboten werden.

- Es sollte dafür gesorgt werden, daß die Beamten des Gemeinsamen Dienstes für Außenbeziehungen vor Antreten der neuen Stelle ausreichend und gezielt geschult werden (hierzu zählen auch Sprachkurse).

#### **Maßnahme 41** *Reform der Sprachkurse*

Die derzeitigen Sprachkurse entsprechen nicht dem tatsächlichen Bedarf. Die Abwesenheitsquote bei den Kursen ist hoch. 1999 hat die zentrale Dienststelle für Fortbildung eine Umfrage durchgeführt; ausgehend von den Ergebnissen dieser Umfrage wird sie Reformen vorschlagen, um die Sprachkurse bedarfsgerechter zu gestalten. So wird erwogen, eine Reihe von "Praktikumsstellen" zu schaffen, damit Beamte vor Antritt ihrer Stelle in einer Delegation bzw. Vertretung die Möglichkeit haben, die betreffende Sprache ganztags zu lernen.

#### **Maßnahme 42** *Einführung eines Fortbildungsprogramms für neue Beamte*

Die bereits getroffenen Maßnahmen zur Verbesserung der Lehrgänge bei Dienstantritt sind nur als erster Schritt in einem ehrgeizigen Fortbildungsprogramm für neue Beamte zu sehen, mit dem diese sich die Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen sollen, die sie für eine erfolgreiche Laufbahn in der Kommission benötigen, und das ihnen das Wertesystem vermittelt, das die Grundlage für den Dienst am Bürger in einer europäischen öffentlichen Verwaltung bilden muß. Dieses Programm wird ein Jahr dauern und erfordert deshalb die Verlängerung der Probezeit auf zwölf Monate, wobei im Einzelfall auch weiterhin die Möglichkeit bestehen muß, die Probezeit gegebenenfalls noch einmal zu verlängern (vgl. Kapitel IV Abschnitt XIV – LAUFBAHNBERATUNG, MOBILITÄT UND LEISTUNGSSCHWÄCHE).

In diesen Lehrgängen werden alle neuen Bediensteten gründlich geschult und beurteilt. Dabei müssen auch die Themen Karriereplanung, Mobilität und das systematische "Training on the job" behandelt werden. Jeder neue Bedienstete sollte einen Mentor zur Seite gestellt bekommen, der ihm dabei hilft, sich an das Leben in dem multikulturellen Umfeld der Kommission anzupassen. Dieser Mentor sollte nach Möglichkeit eine andere Staatsangehörigkeit besitzen als der neue Mitarbeiter. Diese Frage sollte allerdings flexibel gehandhabt werden.

#### **Maßnahme 43** *Aufstockung der Mittel für die Fortbildung*

Obwohl die für allgemeine Fortbildungsmaßnahmen bereitgestellten Mittel in den letzten zwei Jahren verdoppelt wurden, reichen sie nicht aus, um eine geeignete Fortbildungspolitik zu betreiben, und liegen weit unter den Beträgen, die andere Organisationen mit ehrgeizigen Fortbildungsprogrammen aufwenden. Daher sollten die Mittel für Fortbildungsmaßnahmen (mit Ausnahme der IT-Ausbildung und der Sprachkurse) über die nächsten drei Jahre noch einmal zumindest verdoppelt werden. Außerdem sollten entsprechend qualifizierte Mitarbeiter regelmäßig für Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden, wenn eine Fortbildung im Haus am sinnvollsten ist. Dabei entstehende Personalengpässe in den betreffenden Dienststellen müssen allerdings ausgeglichen werden.

#### **4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Alle Maßnahmen** GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik

#### **5. ZEITPLAN**

**Maßnahme 38** Juli 2000: Annahme der Leitlinien für die Dienststellen und Ergebnisse der Erwägungen zur Schaffung eines besonderen Fortbildungszentrums für Führungskräfte. Danach erfolgt die Umsetzung.

**Maßnahme 39** November 2000: Ermittlung des reformbedingten Fortbildungsbedarfs in den Generaldirektionen und Bericht über entsprechende freiwillige oder empfehlenswerte Fortbildungsmaßnahmen.

**Maßnahme 40** Umsetzung hat begonnen.

**Maßnahme 41** September 2000: Einleitung des neuen Konzepts.

**Maßnahme 42** Oktober 2000: Vorschläge für das neue Fortbildungsprogramm für Beamte.

**Maßnahme 43** Oktober 2000: Bericht über die Maßnahmen zur Intensivierung der internen Fortbildungsmaßnahmen.

Erste Erhöhung der Mittel um 1,5 Mio. € im Haushaltsentwurf 2001.

Weitere Erhöhung der Mittel um mindestens 4 Mio. € in den Haushaltsentwürfen für 2002 und 2003.

## KAPITEL IV – PERSONELLE MITTEL

### XVI – NICHT STÄNDIGES PERSONAL

#### 1. ZIEL

Zusätzlich zu den Beamten umfaßt das Personal der Kommission verschiedene Kategorien von Vertragspersonal. Teils unterliegen diese Bediensteten dem Statut, teils handelt es sich um nicht statutäres Personal. Zum Statutpersonal gehören Bedienstete auf Zeit, Hilfskräfte und örtliche Bedienstete; zu dem nicht statutären Personal gehören Zeitarbeitskräfte, Freelance-Kräfte, Personal mit privatrechtlichen Verträgen sowie abgeordnete nationale Sachverständige.

In einigen Dienststellen der Kommission ist der Anteil an nicht ständigem Personal unvertretbar hoch. Dies ist keine Kritik an dem Personal selbst, aber aufgrund der hohen Fluktuation ist es für die Dienststelle schwierig, ihre Tätigkeiten kontinuierlich auszuführen. Zusammen mit der Vielfalt der Verträge, unter denen dieses Personal beschäftigt ist, führt dies zu Verwirrung bei dem Personal selbst und den betreffenden Dienststellen. Darüber hinaus kann nicht ausreichend gewährleistet werden, daß Kernaufgaben des öffentlichen Dienstes nur von Personen wahrgenommen werden, die den Anforderungen des Statuts genügen müssen. Überdies können die Beschäftigungskosten bei nicht ständigem Personal ebenso hoch oder selbst höher liegen als bei Beamten. Vertragspersonal wird auch in Zukunft notwendig sein, um kurzfristige Lücken zu füllen oder Fachwissen zu liefern, der hohe Anteil an nicht ständigen Bediensteten bei der Kommission ist jedoch nicht zu rechtfertigen.

Es gilt daher zu prüfen, bis zu welchem Umfang die Kommission Vertragspersonal einsetzt, und einheitliche Regeln darüber aufzustellen, welche Aufgaben diese Bediensteten wahrnehmen können. Zwischen dieser Maßnahme und der Entwicklung einer Externalisierungspolitik besteht ein enger Zusammenhang.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 44 Erfüllung von Kernfunktionen*

Kernfunktionen dürfen nur von Bediensteten wahrgenommen werden, die direkt bei der Kommission beschäftigt sind und den im Statut festgelegten hohen Standards entsprechen.

Sind dies nicht ständige Bedienstete, so müssen sie die gleichen ethischen Normen und Berufsregeln wie die Beamten einhalten. Ihre Einstellung oder Abordnung ist streng befristet, um zu gewährleisten, daß sie wirklich nur auf Zeit beschäftigt sind. Zeitbedienstete und abgeordnete nationale Sachverständige arbeiten immer unter der Aufsicht von Beamten und sollten lediglich eine kleine Minderheit des gesamten Personals bilden.

Diese Maßnahme erfordert:

- a) Ein mehrjähriges Programm zur Umwandlung von Haushaltsmitteln (für Hilfskräfte und Zeitarbeitskräfte) in Dauerplanstellen, beginnend mit dem Haushaltsplan für 2001;
- b) ein mehrjähriges Programm zur Umwandlung von Zeitplanstellen in Dauerplanstellen, beginnend mit dem Haushaltsplan 2001;
- c) eine Änderung des Kommissionsbeschlusses über abgeordnete nationale Sachverständige, um deren volle Rechenschaftspflicht zu gewährleisten;
- d) einen Kommissionsbeschluß über die Einstellung von Bediensteten auf Zeit nach Artikel 2 Buchstabe b, die Auswahlverfahren und den zulässigen Anteil von Bediensteten auf Zeit;
- e) ein Phasing-out aller anderen Verträge (z.B. Freelance-Kräfte) über die Erfüllung von Kernfunktionen.

### **Maßnahme 45** *Einsatz von nicht ständigem Personal für andere als Kernfunktionen*

Es sind einfache Bestimmungen erforderlich, die sicherstellen, daß die Kommission nach Bedarf nicht ständiges Personal für die Umsetzung von Gemeinschaftspolitiken beschäftigen kann. Außer den örtlichen Bediensteten in den Delegationen und Vertretungen der Kommission kommen nur zwei Arten von Bediensteten für Nicht-Kernfunktionen in Frage: Hilfskräfte und Privatpersonen, die Unterauftragnehmer spezialisierter Unternehmen sind (so daß andere Personalkategorien nach und nach wegfallen). Die Verträge sollten zeitlich flexibel und befristet sein. Die Kommission wird generell Verträgen den Vorzug geben, die dem Statut unterliegen.

### **Maßnahme 46** *Prüfung der Notwendigkeit einer Änderung des Statuts*

Im Rahmen der Externalisierungspolitik und der Einrichtung von Durchführungsstellen wird die Kommission prüfen, ob eine Änderung des Statuts notwendig ist, um die erforderliche Flexibilität für die Beschäftigung von Vertragspersonal zu schaffen. Bei dieser Gelegenheit kann auch geprüft werden, ob das Statut geändert werden muß, um den Anforderungen des Parlaments zu genügen, da die derzeitigen Regeln über Bedienstete auf Zeit für die Beschäftigung solchen Personals durch die politischen Gruppen wenig relevant sind.

## **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 44a, b** GD Haushalt

**Maßnahme 44c,d,e,45,46** GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik

## **4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 44a, b** Haushalt 2001: Mehrjähriges Programm zur Umwandlung von Haushaltsmitteln und Zeitplanstellen in Dauerplanstellen.

**Maßnahme 44c** November 2000: Annahme des Entwurfs eines Kommissionsbeschlusses über abgeordnete nationale Sachverständige.

Mai 2001: Annahme des Kommissionsbeschlusses.

**Maßnahme 44d** November 2000: Annahme des Entwurfs eines Kommissionsbeschlusses über Zeitbedienstete.

Mai 2001: Annahme des Kommissionsbeschlusses.

**Maßnahme 44e** Dezember 2002: Phasing-out aller Verträge über Kernfunktionen.

**Maßnahme 45** November 2000: Annahme des Entwurfs eines Verhaltenskodex für externes Personal.

Mai 2001: Annahme des Verhaltenskodex.

**Maßnahme 46** Dezember 2000: Abschluß der Prüfung zur Änderung des Statuts.

## KAPITEL IV – PERSONELLE MITTEL

### XVII – CHANCENGLEICHHEIT UND AUSGEWOGENE STELLENBESETZUNG

#### 1. ZIEL

Grundlage der Personalpolitik der Kommission muß das Anliegen sein, gleiche Chancen für alle zu gewährleisten und Diskriminierung auszuschließen.

Dies bedeutet nicht nur die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das jedem unabhängig von Rasse, Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung oder Religion gleiche Aufstiegschancen bietet, sondern auch Maßnahmen, die speziell auf eine Verbesserung des Zugangs zu höheren Führungspositionen abzielen.

Letzteres gilt besonders für Frauen. So hat die Kommission im Dezember 1999 beschlossen: "Bei Ernennungen in höhere Führungspositionen wird die Anstellungsbehörde grundsätzlich Frauen bevorzugen, wenn sie nach einer Beurteilung feststellt, daß die Verdienste der Bewerber gleichwertig sind." Diese Option wird nicht automatisch angewandt, sondern ist eine der wichtigen Möglichkeiten der Anstellungsbehörde, das Ziel der Kommission zu erreichen, den Frauenanteil auf der Ebene der Generaldirektoren und Direktoren innerhalb ihrer Amtszeit zu verdoppeln.

Darüber hinaus hat sich die Kommission in den letzten fünf Jahren Jahresziele für die Einstellung und Ernennung von Frauen in mittlere Führungspositionen gesetzt, wobei diese Ziele nicht immer eingehalten wurden.

Ferner werden Maßnahmen ergriffen, die es Männern und Frauen ermöglichen sollen, Beruf und Privatleben besser miteinander in Einklang zu bringen (siehe Kapitel IV Abschnitt XVIII – BESSERES ARBEITSUMFELD UND SOZIALPOLITIK).

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 47 Ausgewogene Stellenbesetzung*

Das Prinzip des "Mainstreaming", d.h. der systematischen Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Aspekten in allen Gemeinschaftspolitiken und -maßnahmen, muß eine der Grundvoraussetzungen für die Reform der Personalpolitik darstellen.

Zur Förderung der Chancengleichheit werden alle erforderlichen Maßnahmen getroffen, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Einstellung, Beförderung und berufliche Weiterentwicklung von Frauen in den Gemeinschaftsorganen begünstigt. Das 1998 von der INTERCOPEC-Reflexionsgruppe erstellte Dokument bietet dabei eine Grundlage für künftige Arbeiten.

##### *Chancengleichheit am Arbeitsplatz*

- Umkehrung der Beweislast bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts gemäß der Richtlinie 97/80 des Rates vom 15. Dezember 1997
- Ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen in Prüfungsausschüssen und paritätischen Ausschüssen
- Bestimmungen zum Schutz der Würde der Person am Arbeitsplatz (insbesondere gegen sexuelle Belästigung)
- Berufliche Fortbildung (siehe Kapitel IV Abschnitt XV – FORTBILDUNG)

##### *Modernisierung des Statuts*

- Verwendung einer geschlechtsneutralen Terminologie.

- Aktualisierung der Tätigkeitsbeschreibung für die Laufbahngruppe C in Anhang I, welche nicht länger den wirklichen Tätigkeiten dieses Personals entspricht.

**Maßnahme 48** *Behinderte*

Die Kommission wird die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um Behinderten den Zugang zu einer Tätigkeit im europäischen öffentlichen Dienst zu erleichtern. Dabei sind folgende Bereiche abzudecken: Organisation von Auswahlverfahren, Laufbahnentwicklung, administrative Unterstützung und Bereitstellung adäquat ausgestatteter Büroräume und Gebäude. Darüber hinaus werden die Stellen ausgewiesen, die sehr leicht von Behinderten eingenommen werden können.

**Maßnahme 49** *Kulturelle und ethnische Diversität*

Obwohl die Nichtdiskriminierung aufgrund der Rasse ausdrücklich im Statut verankert ist, kommt die kulturelle und ethnische Diversität des modernen Europa in der Personalzusammensetzung der EU-Organen nicht zum Ausdruck. Die Kommission wird die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um die kulturelle und ethnische Vielfalt pro-aktiv zu fördern. Dazu wird eine Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten erforderlich sein.

**Maßnahme 50** *Alter*

Die Kommission wird die Altersgrenze bei Einstellungen im Zuge von allgemeinen Auswahlverfahren abschaffen. Hierüber finden zur Zeit auch Konsultationen mit den anderen Gemeinschaftsorganen statt, wobei die Kommission mit gutem Beispiel vorangehen möchte (siehe auch Maßnahme 27).

**Maßnahme 51** *Sexuelle Orientierung*

Es werden Bedingungen für die Anerkennung stabiler Partnerschaften ohne Trauschein festgelegt.

**3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE**

**Maßnahme 47-51** GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik.

**4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 47-51** Oktober 2000: Konsultationspapier mit einer Bewertung der Aktivitäten im Bereich der Chancengleichheit und einem Aktionsplan für die kommenden Jahre einschließlich Vorschlägen für erforderliche Statutsänderungen.

Mai 2001: Vorlage der Statutsänderungen im Interinstitutionellen Statutsbeirat (nach interner Konzertierung in der Kommission).

Dezember 2001: Die Kommission legt dem Rat einen Vorschlag über die Änderung des Statuts vor.

#### 1. ZIEL

Die Verbesserung des Arbeitsumfelds ist entscheidend, um die berufliche Zufriedenheit und somit die Effizienz der Arbeitskräfte der Kommission zu erhöhen. Von einer klareren Verantwortungsübertragung und einer besseren Übereinstimmung zwischen Aufgaben und Ressourcen durch maßnahmenbezogenes Management und Externalisierung über effizientere und dezentralisierte Arbeitsmethoden bis hin zu einer verbesserten Finanzkontrolle werden alle Aspekte der Reform dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen bei der Kommission aufzuwerten. Dies gilt auch für die allgemeine Reform der Personalpolitik.

Spezifische Maßnahmen für einen besseren Zugang zu den Dienstleistungen der Generaldirektion Personal und Verwaltung der Kommission sind ebenso notwendig wie Maßnahmen, die es Männern und Frauen erleichtern, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Letztere Maßnahme wird auch zur Förderung der Chancengleichheit beitragen. Auch die Sozialpolitik der Kommission bedarf einer Überarbeitung.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 52 Eine serviceorientiertere Generaldirektion Personal und Verwaltung*

Eine Initiative zur Prüfung der dem Kommissionspersonal bereitgestellten Dienstleistungen wurde bereits eingeleitet. Vizepräsident Kinnock wird dabei im Hinblick auf die Verbesserung der Dienstleistungen und Erarbeitung richtungsweisender Maßnahmen von einer repräsentativen Gruppe von "Kunden" beraten, die sich aus Kommissionsbediensteten zusammensetzt.

Im Mittelpunkt stehen dabei die berechtigten Erwartungen des Personals im Hinblick auf die zügige Bereitstellung klassischer administrativer Dienstleistungen (Erstattungen im Rahmen der Krankheitsfürsorge, Verwaltungsakte), die Verbesserung der öffentlichen Auftragsvergabe der Kommission mit dem Ziel, den Bediensteten hochwertige und besser ausgestattete Büroräume bereitzustellen, die Einführung eines Gehaltsabrechnungssystems, das es den Beamten leichter macht, regelmäßig einen Teil ihres Einkommens Wohltätigkeitsorganisationen zu spenden, sowie die Verbesserung des Funktionierens der Telefonzentrale der Kommission.

Folgende Verbesserungen sind bereits geplant:

Einrichtung eines Informationsdienstes bis 1. März 2000: Dieser wird eine zentrale Kontaktstelle für die Generaldirektionen und die einzelnen Mitarbeiter bilden und sowohl Antworten auf gängige Fragen geben als auch den Namen der Person nennen, die bei komplexeren Themen zu kontaktieren ist. Dieser Informationsdienst wird sich zu einer einzigen Anlaufstelle für sämtliche Kunden der GD Personal und Verwaltung entwickeln und telefonisch, per e-mail und in spezifischen Sitzungen Antworten auf individuelle Fragen geben.

Erstattung von Dienstreisekosten innerhalb von 30 Tagen.

##### *Maßnahme 53 Beruf und Privatleben in Einklang bringen*

Vorgesehen sind folgende Maßnahmen:

- Elternurlaub (die Möglichkeit für Väter und Mütter, nach der Geburt oder Adoption eines Kindes ein Jahr lang Urlaub zu nehmen). Ziel wird es sein, während dieses Urlaubs zumindest Sozialversicherungsleistungen bereitzustellen. Die Auswirkungen auf den Haushalt sowie auf Dienstalter, Ruhegehaltsansprüche und Dienstbezüge müssen weiter geprüft werden;

- Urlaub aus familiären Gründen (wie oben aber aus familiären Gründen, die nicht auf Kinder beschränkt sind, sondern auch Eltern, Geschwister usw. betreffen). Dies ist aufgrund der oft beträchtlichen geographischen Entfernung zwischen den Bediensteten und ihren Familien im Herkunftsland von besonderer Bedeutung;
- Flexiblere Arbeitsbedingungen (flexible Arbeitszeiten, Job-Sharing, Teilzeitarbeit, Telearbeit). Ziel wird es sein, ein Recht auf Teilzeitarbeit einzuführen. Die Auswirkungen auf den Haushalt müssen jedoch noch genauer geprüft werden. In der GD Personal und Verwaltung untersucht eine Arbeitsgruppe derzeit die praktischen Aspekte von flexibleren Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse der Pilotprojekte für Telearbeit werden im Frühjahr 2000 erwartet und sollen als Grundlage für weitere Erwägungen dienen;
- Mutterschaftsurlaub: Die geltenden Bestimmungen über Dauer und Bedingungen sollten verbessert werden, wobei besondere Umstände wie Mehrlingsgeburten und schwangerschaftsbedingte Krankheiten gesondert zu berücksichtigen sind;
- Vaterschaftsurlaub: Die derzeitigen Bestimmungen sind sehr begrenzt und sollten verbessert werden.

Im Gegenzug zu den beschriebenen Maßnahmen wird man Lösungen für die Schwierigkeiten finden müssen, die durch die Abwesenheit von Beamten im Elternurlaub, Urlaub aus familiären Gründen, Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub bzw. die flexibleren Arbeitsbedingungen entstehen. Dieses Problem bedarf gründlicher Erwägung, da alle möglichen Lösungen Auswirkungen auf den Haushalt haben: Jobsharing, die Einführung von Reserven im Stellenplan oder die Schaffung einer Mittelreserve für die Einstellung von Hilfskräften.

Die Bedingungen für die Anerkennung stabiler Partnerschaften ohne Trauschein werden festgelegt. Daneben gilt es, die Bedingungen für Beamtenpaare zu verbessern, insbesondere was die Gewährung von Urlaub aus persönlichen Gründen (CCP) betrifft, wenn einer der Beamten in ein Drittland entsandt wird. Derzeit gilt hier eine Urlaubshöchstdauer von fünf Jahren, während aufeinanderfolgende Entsendungen in Drittländer länger sein können.

Schließlich sollte die Bereitstellung von sozialer Infrastruktur berücksichtigt werden (siehe nachstehenden Abschnitt über die Sozialpolitik). Bei der Erarbeitung neuer Bestimmungen werden die Auswirkungen auf die Möglichkeit der Kommission, ihr Personal in einem großen geographischen Einzugsbereich anzuwerben, die Bedingungen in den einzelnen Mitgliedstaaten und andere administrative und haushaltsbezogene Kosten berücksichtigt.

#### **Maßnahme 54** *Sozialpolitik*

Die Sozialpolitik der Kommission sollte angesichts der folgenden Zielsetzungen neu überdacht werden:

- Verbesserung der Einrichtungen zur Kinderbetreuung;
- Unterstützung der neu eingestellten Bediensteten, ihrer Partner und Familien bei der Anpassung an das Leben in einem anderen Land;
- Hilfe für Bedienstete in besonderen Schwierigkeiten und Bedienstete im Ruhestand;
- Erwägung von Zweck und Nutzen des Sportzentrums in Overijse.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik.

#### 4. ZEITPLAN

**Maßnahme 52** Juli 2000: Einrichtung einer "Kundengruppe".

Februar 2001: Entscheidung über Verbesserungen innerhalb der GD Personal und Verwaltung und ihre künftige Rolle.

**Maßnahme 53** Oktober 2000: Konsultationspapier mit einer Bewertung der Aktivitäten im Bereich der Arbeitsbedingungen und einem Aktionsplan für die kommenden Jahre einschließlich eines Vorschlags für erforderliche Statutsänderungen.

Mai 2001: Vorlage des Vorschlags für erforderliche Statutsänderungen im Interinstitutionellen Statutsbeirat (nach interner Konzertierung in der Kommission).

Dezember 2001: Die Kommission legt dem Rat einen Vorschlag über die Änderung des Statuts vor.

**Maßnahme 54** Oktober 2000: Konsultationspapier über die Sozialpolitik mit einer allgemeinen Bewertung der bisherigen Politik und einem Aktionsplan für die kommenden Jahre.

## KAPITEL IV – PERSONELLE MITTEL

### XIX – TRANSPARENZ DER PERSONALPOLITIK

#### 1. ZIEL

Zur Durchführung bestimmter Reformmaßnahmen im Bereich der Personalpolitik sind Statutsänderungen erforderlich. Die für Änderungen in Betracht kommenden Bereiche sind unter den betreffenden Maßnahmen aufgeführt. Überdies werden auch die Bereiche genannt, in denen über etwaige Änderungen nachgedacht werden muß. An dem Grundsatz eines einheitlichen Statuts für alle Organe wird festgehalten.

Die Rechtsvorschriften zur Umsetzung der Statutsbestimmungen müssen vereinfacht und kodifiziert werden. Die diesbezüglichen Ergebnisse werden dem gesamten Personal zugänglich gemacht. Die Verwaltungsverfahren der Kommission zur Anwendung des Statuts müssen auch mit Blick auf eine ordnungsgemäße Anwendung der Statutsbestimmungen verbessert werden. Eine Überprüfung des Statuts ist auch deshalb angezeigt, damit eindeutig überholte Bestimmungen ermittelt werden können. Durch diese Maßnahmen soll die Transparenz der Rechte und Pflichten des Personals gewährleistet werden.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 55 Klare Vorschriften, kohärente Anwendung*

Verbesserungen sind durch Änderung der Durchführungsbestimmungen und Verwaltungsverfahren möglich. Die Durchführungsbestimmungen zum Statut werden kodifiziert und vereinfacht, um Transparenz und Fairneß bei der Anwendung des Statuts zu gewährleisten. Mit Blick auf diese Vereinfachung wird alles getan, um sicherzustellen, daß die bestehenden Vorschriften so effizient, eindeutig und kohärent wie möglich angewandt werden. Auf jeden Fall werden die Verwaltungsverfahren der Kommission zur Anwendung des Statuts überprüft.

Mehr Transparenz soll durch die Veröffentlichung einer konsolidierten Fassung des Statuts, der Durchführungsbestimmungen, wichtiger Kommissionsbeschlüsse und der grundlegenden Verwaltungsentscheidungen im Intranet der Kommission gewährleistet werden. Diese Informationen werden regelmäßig aktualisiert.

##### *Maßnahme 56 Statut*

Die Statutsbestimmungen werden - in umfassender Konzertierung mit den Personalvertretern - geprüft, damit eindeutig überholte Bestimmungen ermittelt werden, die zur Gewährleistung der Unabhängigkeit, Kontinuität und Qualität des europäischen öffentlichen Dienstes erforderlich sind. Hierdurch wird keineswegs die Beteiligung der gemeinsamen, aus Vertretern des Personals und der Verwaltung bestehenden Ausschüsse in der Kommission (und in den übrigen Organen) an der Personalpolitik in Frage gestellt. Funktionsweise und Aufgaben dieser Gremien sollen jedoch im Hinblick auf eine Steigerung ihrer Effizienz geprüft werden.

#### 3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)

*Maßnahme 55-56* GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik

#### 4. ZEITPLAN

**Maßnahme 55** Juli 2000: On-line Veröffentlichung einer konsolidierten Fassung des Statuts und der damit zusammenhängenden Beschlüsse und Dokumente der Kommission.

Dezember 2000: Ergebnisse der Überprüfung der Verwaltungsverfahren zur Anwendung der Statutsbestimmungen.

**Maßnahme 56** Dezember 2000: Ergebnisse der Prüfung der Statutsbestimmungen; nach Maßgabe der Schlußfolgerungen erster Entwurf der Kommission für einen Vorschlag zur Änderung des Statuts.

Mai 2001: Nach einer Konzertierung mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden legt die Kommission dem Interinstitutionellen Statutsbeirat einen Vorschlag vor.

Dezember 2001: Der Vorschlag wird dem Rat vorgelegt.

## KAPITEL IV – PERSONELLE MITTEL

### XX – DISZIPLINARVERFAHREN

#### 1. ZIEL

Jede Organisation benötigt gerechte und wirksame Disziplinarvorschriften. In der Kommission sind klare Vorschriften und Leitlinien über die Rechte und Pflichten der Beamten, geeignete Anreize, gerechte, wirksame und effiziente Disziplinarverfahren und angemessene Sanktionen bei Verstößen gegen die dienstlichen Pflichten erforderlich.

Das derzeitige Disziplinarverfahren der Kommission weist zahlreiche Mängel auf; insbesondere fehlt ein Disziplinarrat, der auf regelmäßigerer Basis tätig wird. Außerdem sind die Verfahren oft zu langwierig, und das Personal ist nur unzureichend über seine Pflichten und die möglichen Folgen von Verstößen unterrichtet.

Es sind zahlreiche Verbesserungen im Rahmen der geltenden Vorschriften möglich. Das Statut muß in einigen Punkten geändert werden, um im Interesse der Personen, die beschuldigt werden, ihrer Kollegen und des Organs eine Verbesserung des Verfahrens herbeizuführen.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 57 Verbesserung der Verwaltungspraxis*

Präventivmaßnahmen einschließlich Veröffentlichung eines Handbuchs, in dem die Rechte und Pflichten der Beamten klar erläutert werden; interne Vorschriften für die Einleitung des Verfahrens; Einrichtung eines erweiterten, ständigen Sekretariats beim Disziplinarrat; Leitlinien für Sanktionen, die der Schwere des Verstoßes entsprechen; Vorschriften, mit denen das OLAF ermächtigt wird, dem Disziplinarrat Beweismaterial zu den von ihm durchgeführten Untersuchungen zu liefern; Veröffentlichung der Disziplinarbeschlüsse (aus Gründen der Vertraulichkeit jedoch ohne Angabe des Namens).

##### *Maßnahme 58 Verbesserung der Statutsbestimmungen*

Interinstitutionellen Disziplinarrates; Änderung der Voraussetzungen für die Suspendierung von Beamten in schwerwiegenden Fällen für die Zeit des Disziplinarverfahrens; Schaffung einer Ermittlungsstelle, die den Fall dem Disziplinarrat vorträgt und seine Fragen beantwortet. (Derzeit sagt der Beschuldigte, häufig vertreten durch seine Anwälte, vor dem Disziplinarrat aus. Der Standpunkt der Verwaltung wird dem Disziplinarrat schriftlich dargelegt; die Verwaltung ist danach in dem Verfahren vor dem Disziplinarrat nicht mehr vertreten).

#### 3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)

*Maßnahme 57-58* GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik und Generalsekretariat

#### 4. ZEITPLAN

*Maßnahme 57-58* Oktober 2000: Konsultationspapier über das Disziplinarverfahren zusammen mit Vorschlägen zur Verbesserung der Verwaltungsverfahren und für Statutsänderungen.

Oktober 2000: Annahme des Entwurfs eines Kommissionsbeschlusses über administrative Verbesserungen des Disziplinarverfahrens.

Oktober 2000: Erster Entwurf der Kommission für einen Vorschlag zur Änderung des Statuts.

April 2001: Annahme eines Kommissionsbeschlusses über administrative Verbesserungen.

April 2001: Nach einer Konzertierung mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden Vorlage des Vorschlags zur Änderung des Statuts im Interinstitutionellen Statutsbeirat.

Dezember 2001: Weiterleitung des Vorschlags zur Änderung des Statuts an den Rat.

## KAPITEL IV – PERSONELLE MITTEL

### XXI – REGELN FÜR DIE MELDUNG VON MIßSTÄNDEN

#### 1. ZIEL

Der Beschluß der Kommission vom 2. Juni 1999 enthält klare Anweisungen für das Personal, wie bei der Meldung von Unregelmäßigkeiten zu verfahren ist.

Mitglieder des Personals, die auf Beweise für etwaige Fälle von Betrug oder Korruption oder sonstige rechtswidrige Handlungen zum Nachteil der Interessen der Gemeinschaft stoßen, müssen den Leiter ihrer Dienststelle oder ihren Generaldirektor, den Generalsekretär oder das Europäische Amt für Betrugsbekämpfung (OLAF) unterrichten. Dies gilt auch, wenn nachweislich ein Verstoß gegen die Dienstpflichten vorliegt, der disziplinarisch oder strafrechtlich geahndet werden kann. Personen, die diesen Verpflichtungen nachkommen, dürfen nach Übermittlung derartiger Informationen nicht unbillig oder diskriminierend behandelt werden.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

*Maßnahme 59* In das Statut aufzunehmende Bestimmungen über Rechte und Pflichten bei der Meldung von Mißständen

Die Vorschriften über die Meldung von Mißständen sollen u.a. folgendes sicherstellen: Schutz der Personen, die Mißstände in gutem Glauben und im öffentlichen Interesse melden, ohne persönliche Vorteile anzustreben, und dabei die dienststelleninternen Verfahren befolgen; Schutz vor fälschlichen Beschuldigungen; Möglichkeit, Fehlverhalten auf internem Weg - auch auf einem anderen als dem Dienstweg - zu melden; Festlegung von Regeln für die Weitergabe von Informationen nach außen und der Umstände, unter denen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht werden darf; Klarstellung, daß die Führungskräfte in der Kommission nicht davon entbunden sind, selbst die erforderlichen Abhilfemaßnahmen einzuleiten, wenn dem OLAF ein Fall zwecks Untersuchung gemeldet wurde.

*Maßnahme 60* Schaffung einer zentralen Schlichtungsstelle

Aufbauend auf die derzeitige Einrichtung eines Ombudsmanns Schaffung einer zentralen Schlichtungsstelle für zusätzliche Hilfestellung und als Anlaufstelle für Fälle, in denen es sich nicht um vermutete Betrugsfälle oder Fälle rechtswidriger Handlungen zum Nachteil der finanziellen Interessen der Gemeinschaft handelt.

#### 3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)

*Maßnahme 59-60* GD Personal und Verwaltung mit Unterstützung der Planungs- und Koordinierungsgruppe für Personalpolitik und Generalsekretariat

#### 4. ZEITPLAN

**Maßnahme 59-60** Oktober 2000: Konsultationspapier über die Regeln für die Meldung von Mißständen zusammen mit Vorschlägen für erforderliche Statutsänderungen und Klarstellung der Vorgehensweise bei der Unterrichtung des OLAF über vermutete Mißstände.

Oktober 2000: Annahme des Entwurfs eines Kommissionsbeschlusses über Regeln für die Mitglieder des Personals, die Mißstände nach den geltenden Verfahren melden.

Oktober 2000: Entwurf einer interinstitutionellen Vereinbarung über Personen, die Mißstände melden.

Dezember 2000: Einrichtung einer zentralen Schlichtungsstelle.

März 2001: Annahme des Beschlusses der Kommission.

#### 1. ZIEL

Die Unabhängigkeit und Kontinuität des europäischen öffentlichen Dienstes muß sichergestellt und es muß gewährleistet werden, daß die Kommission in der Lage ist, geeignete, hochqualifizierte und kompetente Personen einzustellen und zu behalten, damit sie ihre wichtigen Aufgaben wahrnehmen kann. Das Besoldungsniveau muß dergestalt sein, daß eine genügende Zahl qualifizierter Personen aus allen Mitgliedstaaten eingestellt werden kann, wobei möglichst weitgehende geographische Ausgewogenheit im Sinne der Statutsbestimmungen gewahrt wird. Eingedenk dieses Ziels verpflichtet sich die Kommission sicherzustellen, daß sich die Beschäftigungsbedingungen des derzeitigen Personals durch die Reform nicht verschlechtern.

Bei den Dienst- und Versorgungsbezügen werden in den kommenden Jahren einige große Herausforderungen zu bewältigen sein. Die derzeitige "Methode" für die jährliche Anpassung der Gehälter (einschließlich Vergütungen und Ruhegehälter) des Personals aller EU-Organe läuft am 1. Juli 2001 aus. Die Kommission muß rechtzeitig (im Laufe des Jahres 2000) ein neues Verfahren, das die bisherige Regelung ersetzt, vorschlagen. Überdies muß die Kommission einen Vorschlag vorlegen, der langfristig die Ausgewogenheit des Versorgungssystems in den kommenden Jahren sicherstellt.

Wie das Personal während des Konsultationsverfahrens zu Recht bemerkt hat, hängen diese Fragen im Prinzip nicht mit der Reform zusammen. Allerdings wird die Reform den Verhandlungen über die "Methode" und die Versorgungsbezüge eine zusätzliche Dimension verleihen. In dem vorliegenden Aktionsplan werden bedeutende Statutsänderungen vorgeschlagen, die sich mitunter (z.B. lineares Laufbahnsystem, Vorruhestandsregelung und Sozialbestimmungen) auf den gesamten Haushaltsbeitrag der Mitgliedstaaten für das Personal der EU-Organe auswirken. Da der zeitliche Rahmen für die vorgeschriebenen Konsultationen knapp bemessen ist (vgl. beigefügter Zeitplan), kann die Kommission dem Rat in diesem Jahr keinen Vorschlag unterbreiten, der diese Auswirkungen einbezieht. Es ist vorgesehen, daß die Kommission dem Rat bis Dezember 2001 einen Vorschlag über die aufgrund der Reform erforderlichen Statutsänderungen unterbreitet.

Es wird voraussichtlich also zwei getrennte Verhandlungsrunden im Rat geben, eine über die "Methode" ab Juni 2000 und eine weitere über die Änderung des Statuts ab Dezember 2001. Beide werden sich auf den Haushalt auswirken. Dieses Szenario könnte kontraproduktiv für alle Beteiligten sein. Es würde nicht erlauben, sich mit den globalen Haushaltsauswirkungen sämtlicher Maßnahmen im Zusammenhang mit den Gehältern der EU-Beschäftigten zu befassen. Für das Personal würde diese Lösung mittelfristig materielle Unsicherheit bedeuten, da in beiden Verhandlungsrunden finanzielle Fragen erörtert würden. Diese Überlegungen könnten bewirken, daß die Vorschläge der Kommission für grundlegende Reformen behindert oder sogar blockiert würden.

Es geht hier also darum, wie diese beiden Themen - Dienst- und Versorgungsbezüge und Reform - im Hinblick auf das letztlich angestrebte Ziel, d.h. Verwirklichung einer ehrgeizigen Reform und Sicherstellung eines Besoldungsniveaus, das die EU-Organe für hochqualifizierte, mehrsprachige Fachkräfte attraktiv macht, am besten angegangen werden.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 61 Dienst- und Versorgungsbezüge - Vorgeschlagener Ansatz*

Da ein echter Zusammenhang zwischen den Dienst- und Versorgungsbezügen und der Reform besteht, und zwei aufeinander folgende und wichtige Verhandlungsrunden sehr komplex sind, bestünde die beste Lösung für das Personal, die Kommission und den Rat darin, eine einzige und umfassende

Verhandlungsrunde im Rat über die Dienst- und Versorgungsbezüge und die Änderung des Statuts vorzusehen.

Dieses Ziel könnte dadurch erreicht werden, daß die Kommission dem Rat im Laufe dieses Jahres einen zwei Teile umfassenden Vorschlag unterbreitet: Erstens einen Vorschlag zur Verlängerung der "Methode", der befristeten Abgabe, der Besoldungsstruktur und des Versorgungssystems für einen kurzen Zeitraum bis zu zwei Jahren; zweitens die Verpflichtung, dem Rat bis Dezember 2001 einen globalen Vorschlag über die Änderung des Statuts, die neue "Methode" und Maßnahmen für eine langfristige Ausgewogenheit des Versorgungssystems zu unterbreiten. Diese Lösung würde ermöglichen, daß für eine Einigung im Rat genügend Zeit zur Verfügung stünde, bevor die "Methode" Mitte 2003 auslief. Für eine solche Lösung, die beträchtliche praktische Vorteile hätte, bestehen keine rechtlichen Hindernisse.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

GD Personal und Verwaltung

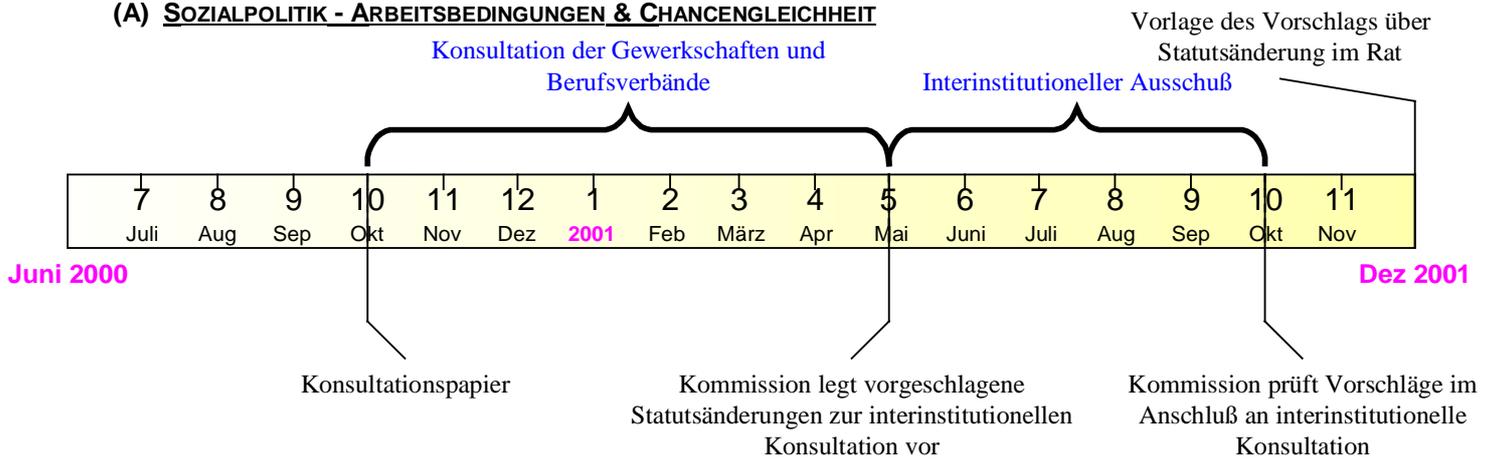
### **4. ZEITPLAN**

*Maßnahme 61* Juni 2000: Mitteilung der Kommission

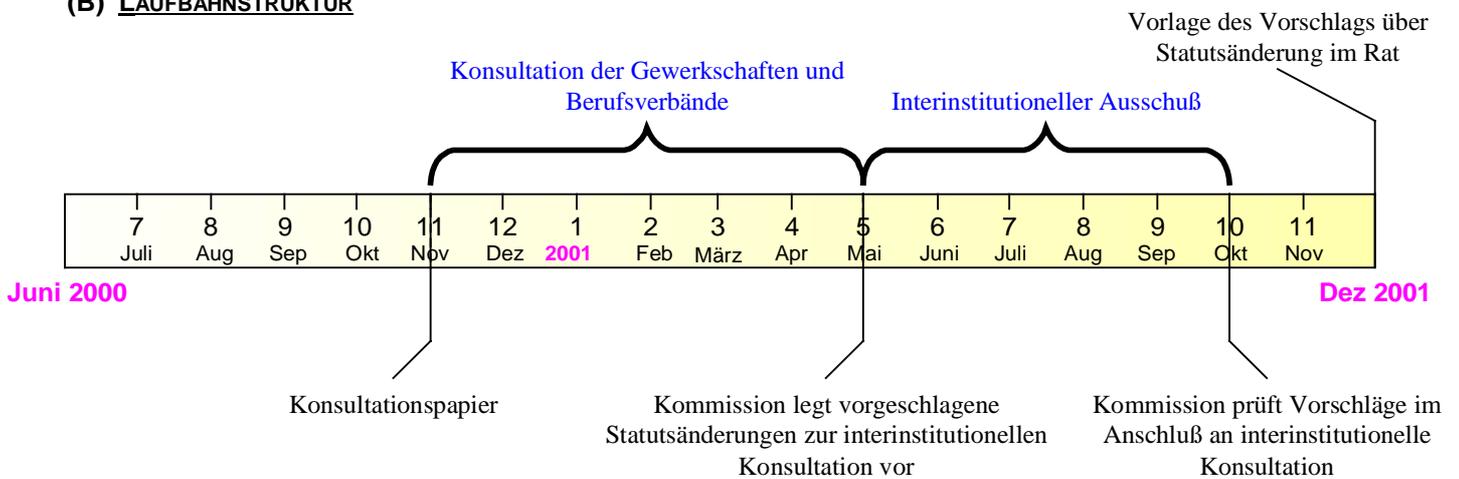
SCHAUBILD II

**I. REFORM DER PERSONALPOLITIK - BEISPIELE FÜR THEMEN UND ZEITLICHE PLANUNG**

**(A) SOZIALPOLITIK - ARBEITSBEDINGUNGEN & CHANCENGLEICHHEIT**

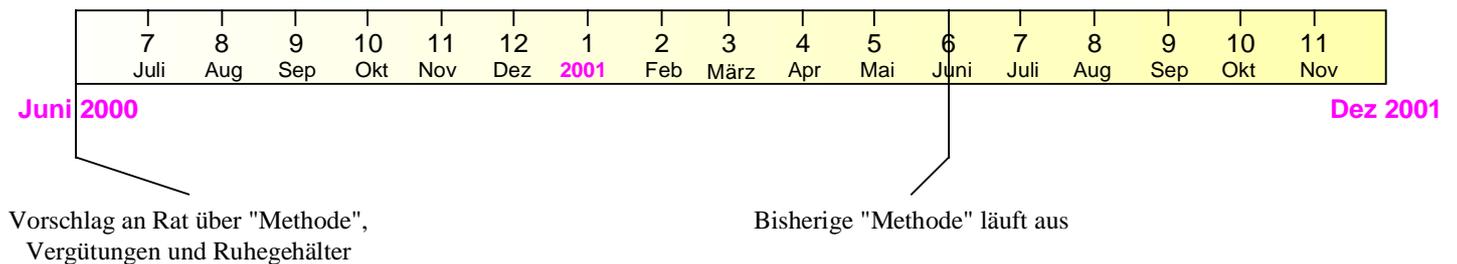


**(B) LAUFBAHNSTRUKTUR**

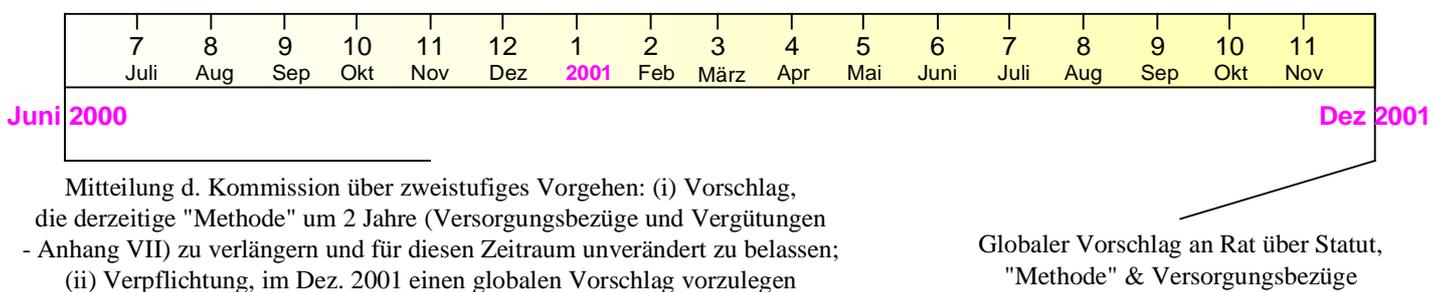


**II. DIENST- UND VERSORGUNGSBEZÜGE**

**(A) DERZEITIGER STANDPUNKT DES RATES**



**(B) VORGEHEN DER KOMMISSION**



#### 1. ZIEL

Durch die Reform werden Effizienz und Wirksamkeit der Arbeit der Kommission verbessert und Mittel freigesetzt, die für Kernaufgaben verwendet werden können. Da es sich um neue Regelungen handelt, muß jedoch zunächst einmal investiert werden, bevor die Vorteile voll genutzt werden können. Die Kommission hat bereits Personal in Reform-Schlüsselbereiche innerhalb der Generaldirektionen, z.B. Finanzkontrolle und maßnahmenbezogenes Management, verlagert. Im Zuge der Reform muß auch in eine Erweiterung der Fachkenntnisse und eine Verbesserung der IT-Einrichtungen sowie in eine bessere Nutzung der Humanressourcen investiert werden.

Es steht bereits fest, daß bestimmte Reformvorschläge auf Dauer finanzielle Auswirkungen haben werden. Hierzu gehören:

- Förderung von Fortbildungsmaßnahmen als zentrale Komponente einer modernen Personalpolitik;
- verstärkte Nutzung der Informationssysteme in den zentralen Verwaltungsstellen und in den Delegationen;
- Modernisierung der Arbeitsbedingungen und der Sozialpolitik und Durchführung eines verbesserten Programms zur Chancengleichheit.

Überdies werden in einigen Bereichen vorübergehend Mittel benötigt, um den Übergang auf neue Systeme im Zuge der Umsetzung der Reformvorschläge zu vollziehen. Hierzu gehören:

- Investitionen in maßnahmenbezogenes Management in den Generaldirektionen;
- Ausarbeitung neuer Leitlinien für die Personalpolitik in den Generaldirektionen und den zentralen Verwaltungsstellen;
- Aufholen des Arbeitsrückstands bei den noch bestehenden Verpflichtungen und Zahlungen; allein im Bereich der Außenhilfe beläuft sich der Rückstand auf rund 4300 Dossiers, die einzeln kontrolliert werden müssen und von den einige bereits 20 Jahre alt sind;
- Finanzmanagement in den Generaldirektionen im Rahmen der neu einzuführenden Systeme

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 62 Überblick über die finanziellen Auswirkungen der Reform und einzuleitende Maßnahmen*

Ein Überblick über sämtliche finanzielle Auswirkungen der Reform wird im Rahmen der Beurteilung des Mittelbedarfs gegeben, die die Kommission im September 2000 vorlegen will. Die Kommission wird ein Verfahren zur Umschichtung der Mittel innerhalb der Politikbereiche und zwischen diesen ausarbeiten, um sicherzustellen, daß die Mittelausstattung den Kernaufgaben und politischen Prioritäten entspricht. Es wird eine Peer-Gruppe von Mitgliedern der Kommission, in der der Präsident den Vorsitz führt, eingesetzt, die alle Möglichkeiten einer Umschichtung innerhalb der Generaldirektionen und zwischen diesen prüfen und den Personalbedarf insgesamt beurteilen soll. Dabei wird der Möglichkeit einer Externalisierung von Nicht-Kernfunktionen in Fällen, in denen diese Lösung effizienter ist und die Rechenschaftspflicht nicht berührt wird, in vollem Umfang Rechnung getragen.

Sollte sich bei dieser Beurteilung herausstellen, daß die Kommission nach der umfassenden Neuverteilung von Personal nicht über ausreichende Humanressourcen verfügt, um ihre Kernaufgaben und politischen Prioritäten zu erfüllen, wird sie auf der Grundlage der Empfehlungen der Peer-Gruppe der

Haushaltsbehörde einen Vorschlag zwecks Aufstockung des Personals unterbreiten. Dies geschieht in Form eines Berichtigungsschreibens im September 2000.

Überdies werden rund 200 Planstellen für zwei Jahre (2000-2001) bereitgestellt, um die im Rahmen der Reform zunächst erforderlichen Maßnahmen zu unterstützen. Diese Planstellen werden auf der Grundlage eines Verzeichnisses der in Betracht kommenden Tätigkeiten zugewiesen. Sie werden durch Verringerung der Zahl freier Planstellen im Stellenplan bereitgestellt. Selbstverständlich wird hierbei dem vorgegebenen Rahmen im Stellenplan und der Obergrenze der in Titel A-1 des Haushaltsplans eingesetzten Mittel Rechnung getragen.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

GD Haushalt und GD Personal und Verwaltung

### **4. ZEITPLAN**

*Maßnahme 62* April 2000: Vorentwurf des Haushaltsplans für 2001.

Mai 2000: Beschluß des Kollegiums über die Zuweisung von 200 Planstellen

September 2000: Mitteilung der Kommission über den Bedarf.

### XXIV – STÄRKERE EINBEZIEHUNG IN DIE VERANTWORTUNG UND RECHENSCHAFTSPFLICHT DER ANWEISUNGSBEFUGTEN UND DER OPERATIONELLEN FÜHRUNGSKRÄFTE

#### 1. ZIEL

Voraussetzung für ein echtes Verantwortungsbewußtsein ist zunächst eine eindeutige Aufgabenbeschreibung; zweitens muß dafür gesorgt werden, daß jeder Bedienstete seine Verantwortung kennt und versteht; drittens brauchen wir faire und zuverlässige Instrumente zur Behandlung von Verstößen.

Finanzmanagement bedeutet Management von Tätigkeiten, bei denen Gemeinschaftsmittel eingesetzt werden, um vorgegebene Ziele zu erreichen; daher ist Finanzmanagement nur ein Teilaspekt der operationellen Verwaltung. Die Übertragung von Anweisungsbefugnissen muß entsprechend der Verantwortungskette des Managementprozesses vom einfachen Bediensteten über die Generaldirektoren bis zu den Kommissaren verlaufen. Grundsätzlich sollte daher die Person, die die operationelle Entscheidung für eine ausgabenwirksame Maßnahme trifft, auch anweisungsbefugt sein.

Daraus folgt, daß die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Anweisungsbefugten nicht von denen der operationellen Führungskräfte getrennt werden dürfen. Allerdings muß sichergestellt werden, daß mit dem Einsatz von Gemeinschaftsmitteln Personen beauftragt werden, die zu dieser Form des Management befähigt sind.

#### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 63 Beschreibung der Aufgaben der Finanzakteure*

Es werden klare Bestimmungen über die Rechte und Pflichten der Finanzakteure (Anweisungsbefugter, Rechnungsführer und Finanzkontrolleur) mit detaillierten Angaben zu der jeweiligen Verantwortung festgelegt. Diesen Aufgabenkatalog erhält jeder Finanzakteur bei seiner Ernennung zusammen mit einer entsprechenden Ausbildung. Bei Nichterfüllung der in diesem Katalog niedergelegten Anforderungen wird dem Bediensteten die ihm übertragene Verantwortung entzogen. Die dazu befugte Stelle und das Verfahren sind ebenfalls darin genannt.

##### *Maßnahme 64 Übertragung von Befugnissen*

Die Befugnis zur Zahlungsanweisung wird von der Kommission Bediensteten zugewiesen, für die die im Statut der Beamten und sonstigen Bediensteten verankerten Haftungsvorschriften gelten. Der Aufgabenkatalog der Anweisungsbefugten enthält die Vorschriften für die Übertragung der Ausgabenanweisungsbefugnis innerhalb der Generaldirektionen. Grundsätzlich sollte die Person, die die operationelle Entscheidung für eine ausgabenwirksame Maßnahme trifft, auch anweisungsbefugt sein. In bestimmten noch festzulegenden Bereichen könnte sich das Kollegium selbst die Entscheidungsgewalt für bestimmte Ausgaben vorbehalten; in diesem Fall regeln die internen Vorschriften der Kommission für die Ausführung des Haushaltsplans die administrative Verantwortung der die Ausgaben verwaltenden Dienststelle.

##### *Maßnahme 65 Abschaffung der zentralisierten Ex-ante-Sichtvermerke*

Die Auflage, vor der Mittelbindung oder der Ausgabenanordnung die vorherige Zustimmung des Finanzkontrolleurs einzuholen, wird aufgehoben. Dementsprechend ist auch die bisher zwingend vorgeschriebene Stellungnahme des Vergabeausschusses vor Abschluß eines Vertrages nicht länger erforderlich. (siehe Kap. V-XXVIII – DIE ÜBERGANGSPHASE - Übergangsmaßnahmen bis zur

Revision der Haushaltsordnung). Der Rechnungsführer kontrolliert nicht die Ordnungsmäßigkeit der Entlastung (“acquit libérateur”) durch den Anweisungsbefugten.

Diese Maßnahme erfordert einen einstimmigen Beschluß des Rates über die Revision der Haushaltsordnung nach Stellungnahme des Rechnungshofes und des Europäischen Parlaments.

#### **Maßnahme 66** *Stelle für finanzielle Unregelmäßigkeiten*

Ohne die Rolle des OLAF in Frage zu stellen, legt der Generaldirektor bei Irrtümern im Finanzbereich oder Verdacht auf Unregelmäßigkeiten, die nicht Betrug umfassen, den Fall vor Einleitung eines Disziplinarverfahrens einer beratenden Stelle für finanzielle Unregelmäßigkeiten mit Help-desk-Funktion vor. Diese Stelle prüft, ob systembedingte Schwachstellen bestehen, und stellt gegebenenfalls fest, welche Rolle dabei der für das Verwaltungs- und Kontrollsystem zuständige Bedienstete gespielt hat. Sie hat beratende Funktion und wird zwischen der Aufdeckung einer Unregelmäßigkeit und gegebenenfalls der Einleitung eines formalen Disziplinarverfahrens eingeschaltet. Der Bedienstete hat das Recht, von der Stelle gehört zu werden. Sie empfiehlt dem Generaldirektor, so weit dies möglich ist, Korrektur- und Präventivmaßnahmen. Die Stelle kann den Internen Auditdienst einschalten (siehe Maßnahme 68), um die Sachlage anhand eines gezielten Audit zu klären.

#### **Maßnahme 67** *Vorschriften für die finanzielle Haftung nur im Statut*

Die finanzielle Haftung der mit ausgabenwirksamen Tätigkeiten befaßten Führungskräfte wird von im Statut verankerten Vorschriften geregelt. Die zusätzlich dazu in der geltenden Haushaltsordnung vorgesehenen spezifischen Regelungen für Finanzakteure werden in den Vorschlag für die Änderung der Haushaltsordnung nicht mehr aufgenommen. Die in der Haushaltsordnung geregelte Haftung des Rechnungsführers ist von dieser Maßnahme nicht betroffen.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 63** GD Haushalt, TFVR, unterstützt von der Planungs- und Koordinierungsgruppe (PKG) für Haushaltsabläufe.

**Maßnahme 64** Alle Generaldirektionen, GD Haushalt, unterstützt von der PKG für Haushaltsabläufe

**Maßnahme 65** GD Haushalt, unterstützt von der PKG für Haushaltsabläufe

**Maßnahme 66** Generalsekretariat, GD Haushalt, unterstützt von der TFVR, GD Personal und Verwaltung

**Maßnahme 67** Generaldirektion Haushalt

### **4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 63** Mai 2000 (Kommissionsentscheidung)

**Maßnahme 64** Beginn 2001 (Annahme der Internen Vorschriften der Kommission über die Ausführung des Haushaltsplans 2001)

**Maßnahme 65** April 2000 (Vorschlag der Kommission für die Revision des Haushaltsordnung)

**Maßnahme 66** Juni 2000 (Kommissionsentscheidung)

**Maßnahme 67** April 2000 (Vorschlag der Kommission für die Revision des Haushaltsordnung)

### 1. ZIEL

Da ihre finanziellen Transaktionen hohe Beträge umfassen und äußerst komplex sind, muß die Kommission die Gewähr haben, daß finanzielle Risiken angemessen gehandhabt und die Ressourcen effizient genutzt werden. Sie muß über eine Gesamtstrategie für die laufende Überwachung der Tätigkeiten ihrer internen Kontrollsysteme und der Kontrollen der aus dem EU-Haushaltsplan, den Einnahmen oder den eigenen Mitteln geleisteten Zahlungen verfügen.

Eine angemessene Struktur der Audit-Tätigkeiten der Kommission könnte systematische Ex-post-Prüfungen und Systemprüfungen der Tätigkeiten vor Ort, die von Fachpersonal in Kontrollreferaten innerhalb der operationellen Generaldirektionen (siehe Maßnahme 81) durchgeführt werden, umfassen. Diese Struktur wird durch einen zentralen Internen Auditdienst (IAD) ergänzt, dessen Hauptaufgabe darin besteht, die für interne Kontrollen zuständigen Stellen und Systeme in der Kommission zu überprüfen.

Dieser neue Dienst soll das Management in der Kommission in folgenden Bereichen unterstützen: (1) Risikokontrolle, (2) Überwachung der Einhaltung von Vorschriften, (3) unabhängige Beurteilung der Qualität des Management und der Kontrollsysteme, (4) Empfehlungen für eine Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit der Abläufe und für eine wirtschaftliche Haushaltsführung (sichere Mittelverwendung und Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses). Grundsätzlich soll mit dem Internen Auditdienst das Ziel verfolgt werden, sämtliche Tätigkeiten in der Kommission durch Audits hinreichend abzusichern, und zwar durch eine unabhängige Beurteilung der Angemessenheit und Qualität der internen Kontrollsysteme der Kommission für all ihre Tätigkeiten und die Prüfung der Angemessenheit und der Effizienz der Systeme und Maßnahmen sowie in weiterem Sinne der Leistungsqualität der Kommissionsdienststellen bei der Umsetzung ihrer Politiken, Programme und Maßnahmen.

Der interne Auditdienst, der in dem neuen Rahmen der Kommission für Ressourcenmanagement und internes Audit eine Schlüsselrolle erhält, muß höchsten Anforderungen an Management, Kompetenz und Qualifikation genügen.

### 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Ein neuer Dienstposten eines stellvertretenden Generaldirektors für Internes Audit wurde bereits in der bestehenden Generaldirektion Finanzkontrolle geschaffen. Das Einstellungsverfahren für diesen Posten läuft seit dem 3. Februar.

Die Planungs- und Koordinierungsgruppe für Internen Audit hat am 22.02.2000 dem Vize-Präsidenten für Reform ihren Abschlußbericht "Konzept für Ressourcenmanagement und internes Audit in der Kommission" vorgelegt.

### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

#### *Maßnahme 68 Errichtung eines Internen Auditdienstes bis Mai 2000*

Es wird ein unabhängiger professioneller Dienst für Internes Audit eingesetzt, der dem für die Reform zuständigen Vizepräsidenten entsprechend den Empfehlungen des Ausschusses Unabhängiger Sachverständiger, zweiter Bericht, 4.13.3, direkt unterstellt wird. Der Leiter/die Leiterin des Internen Auditdienstes muß die gleiche Unabhängigkeit haben, die derzeit in der Haushaltsordnung dem Finanzkontrolleur zugestanden wird, so daß er/sie bei der Durchführung der internen Audits, der Erhaltung der professionellen Standards und im Hinblick auf den Inhalt der Berichte autonom ist. Dabei

muß es sich um einen hochqualifizierten und erfahrenen Rechnungsprüfer handeln, der speziell für diese Aufgabe ausgewählt wird.

Die Kommission beschließt im März 2000 über die Errichtung und Organisationsform des neuen Dienstes. Der Interne Auditdienst wird voraussichtlich einen Personalbestand von 80 Bediensteten aus unterschiedlichen Laufbahngruppen haben, wovon etwa 65 qualifizierte und erfahrene Wirtschaftsprüfer sind. Der neue Dienst wird schrittweise ausgehend von den Erfahrungen mit Internem Audit in der Kommission aufgebaut. Um die vorhandenen Fachkenntnisse optimal zu nutzen, wird eine allgemeine Aufforderung zur Interessensbekundung an alle Kommissionsbediensteten, die die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen mitbringen, gerichtet und anschließend ein internes Auswahlverfahren durchgeführt. Ebenfalls vorgesehen sind Einstellungen externer Bewerber, einschließlich nationaler Sachverständiger aus den Auditdiensten der Mitgliedstaaten. Die vorbereitenden Arbeiten umfassen den Entwurf eines Arbeitsplans für den Zeitraum vom 1. Mai bis zum 31. Dezember 2000, einen Verhaltenskodex für die Bediensteten des Internen Auditdienstes und die Aufstellung gemeinsamer Leitlinien für internes Audit. Der neue Dienst soll bis zum 1. Mai 2000 eingesetzt werden.

Der Leiter des Internen Auditdienstes übernimmt die Verantwortung dafür, daß vor Ende 2000 ein Interner Auditplan für 2001 und ein langfristiger Auditplan für 2001-2003 vorbereitet werden. Eine zweite Aufforderung zur Interessensbekundung wird ausgehend von Anforderungen, die der Interne Auditdienst ausarbeitet, veröffentlicht, sobald der Leiter des Internen Auditdienstes den Bedarf einigermaßen abschätzen kann. Bis März 2001 wird der Interne Auditdienst dem Auditbegleitausschuß (siehe Maßnahme 71) und dem Kollegium den Bericht über internen Audit für 2000 vorlegen, der die Errichtung des Internen Auditdienstes und die Auditergebnisse der Umstellung in den operationellen Generaldirektionen erläutert.

#### **Maßnahme 69** *Berichterstattung und Aufstellung von Plänen des Internen Auditdienstes*

Der Leiter des internen Auditdienstes ist unabhängig von anderen Diensten und untersteht dem Vize-Präsidenten für Reform, wobei er erforderlichenfalls Zugang zum Präsidenten und den übrigen Mitgliedern der Kommission hat. Er legt ausgehend von einem langfristigen Dreijahres-Auditplan einen Jahresplan für Internes Audit für die Durchführung der Audit-Tätigkeiten vor. Beide Pläne sind risikoorientiert. Im Anschluß an die Erörterungen zwischen dem Internen Auditdienst und den geprüften Stellen, die nicht länger als einen Monat dauern sollten, wird der Auditbericht abgeschlossen. Der Leiter des internen Auditdienstes ist für sämtliche Auditberichte zuständig und legt einen jährlichen Auditbericht über Tätigkeiten und Ergebnisse vor. Der jährliche Auditbericht wird veröffentlicht. Der Leiter des Internen Auditdienstes übernimmt die Verantwortung dafür, daß vor Ende 2000 ein interner Auditplan für 2001 und ein langfristiger Auditplan für 2001-2003 vorgelegt werden.

#### **Maßnahme 70** *Trennung des internen Audit von der Finanzkontrolle*

Im Bestreben, das interne Audit durch Aufhebung des potentiellen Konfliktes zwischen internem Audit und Finanzkontrolle unabhängig zu machen, sollte Artikel 24 der Haushaltsordnung bei deren Revision geändert werden; in der Zwischenzeit könnte dieses Ziel dadurch erreicht werden, daß der Leiter des Internen Auditdienstes - unter der Verantwortung des Finanzkontrolleurs - dem Vize-Präsidenten für Reform unterstellt wird. Mit dem Vorschlag für eine Revision der Haushaltsordnung würde erreicht, daß im Fall der Kommission der Interne Auditor die gleiche Unabhängigkeit erhält, die vom Vertrag dem Finanzkontrolleur zugestanden wird. Die Kommission wird beim Rat, beim Parlament und beim Rechnungshof darauf drängen, daß diese Änderung von Artikel 24 als gesonderte Initiative rasch verabschiedet wird. Bis zur Änderung von Artikel 24 wird der interne Auditdienst innerhalb der bestehenden Generaldirektion Finanzkontrolle errichtet, wenn auch räumlich abgetrennt, und der Leiter des internen Auditdienstes wird Stellvertretender Generaldirektor für Internes Audit in der GD Finanzkontrolle. Nach der Übergangszeit erhält der Interne Auditdienst eine getrennte unabhängige Struktur.

#### **Maßnahme 71** *Auditbegleitausschuß*

Ein Auditbegleitausschuß unterstützt das Kollegium der Kommissare bei der Wahrnehmung ihrer Verpflichtungen, die in den Verträgen und sonstigen im Statut festgelegten Instrumenten und Vereinbarungen verankert sind, indem er die Gewähr für die Beibehaltung der Qualität und

Zuverlässigkeit in den Verfahren der Rechnungslegung und Berichterstattung der Kommissionsdienststellen übernimmt. Der Auditbegleitausschuß gewährleistet die Unabhängigkeit des Internen Auditdienstes und überwacht (1) die Kontrollverfahren der Kommission anhand der Ergebnisse der Audits des Internen Auditdienstes und des Europäischen Rechnungshofes, (2) die Umsetzung der Auditempfehlungen und (3) die Qualität der Audit-Tätigkeiten. Er sorgt ebenfalls für eine einwandfreie Kommunikation zwischen dem Kollegium, dem Rechnungshof, dem Internen Auditdienst, den Generaldirektoren und den Haushaltsreferaten in der Kommission. Die Mitglieder der Kommission und die Dienste können über den Auditbegleitausschuß den internen Auditdienst einschalten, um Unterstützung zu erlangen oder gezielte Audits durchzuführen. Der Auditbegleitausschuß besteht aus höchstens fünf Mitgliedern, von denen vier Mitglieder der Kommission sind; den Vorsitz führt der Kommissar für Haushalt. Das fünfte Mitglied, das nicht der Kommission angehört, verfügt über einschlägige Erfahrungen und Kenntnisse in Unternehmensführung und Kontrolle. Der Auditbegleitausschuß, der durch ein Sekretariat unterstützt wird, hat allein beratende Funktion und keine Exekutivbefugnisse.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 68** DG Personal und Verwaltung (Einstellung und Logistik), Task Force für Verwaltungsreform TFVR, (Maßnahme 68 Koordinierung der übrigen Vorbereitungsarbeiten bis Mai 2000), Leiter des Internen Auditdienstes (Vorschläge für den Auditaufgabenkatalog)

**Maßnahme 69** Interner Auditdienst

**Maßnahme 70** GD Haushalt

**Maßnahme 71** Generalsekretariat oder DG Haushalt (für Vereinbarungen für das Sekretariat)

### **4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 68** Vor Mai 2000 und so bald wie möglich für die Auditaufgabenkataloge

**Maßnahme 69** Dezember 2000 (Interner Auditplan 2001 und langfristiger Auditplan 2001-2003) und März 2001 (Jährlicher Bericht über Internes Audit 2000).

**Maßnahme 70** April 2000 (Vorlage des Vorschlags für die Revision der Haushaltsordnung ).

**Maßnahme 71** So bald wie möglich nach Annahme des Aufgabenkatalogs des Auditbegleitausschusses

## XXVI – EINSETZUNG EINES ZENTRALEN DIENSTES FÜR WIRTSCHAFTLICHE HAUSHALTSFÜHRUNG

### 1. ZIEL

Berufliche Unterstützung und Beratung muß zentral für alle mit Haushalts- und Finanzmanagement befaßten Bediensteten verfügbar sein. Damit wird in der gesamten Kommission eine einheitliche Auslegung und Anwendung der Vorschriften, Verfahren und kommissionsweiten Normen für interne Kontrolle gewährleistet. Darin liegt die Voraussetzung für die Übertragung größerer Verantwortung an die Finanzakteure: um verantwortlich handeln zu können, brauchen sie zuallererst die erforderlichen Kenntnisse und Mittel, um diese Aufgaben auszuführen.

Andererseits wird die Einhaltung von Vorschriften und Verfahren am besten damit durchgesetzt, daß sie allen Bediensteten in einer vereinheitlichten, vereinfachten, eindeutigen und leicht zugänglichen Form zur Verfügung stehen. Der Bedarf an eindeutigen, gemeinsamen und einheitlichen Vorschriften und Verfahren ist insbesondere im Bereich der Zuschüsse und der Auftragsvergabe groß. Die folgenden Grundsätze sind rigoros anzuwenden: wettbewerbsfähige Verfahren für die Mittelzuweisung, vollständige Unterrichtung über Finanzierungsmöglichkeiten, gerechte Behandlung aller Bieter, transparente Auswahlverfahren, Veröffentlichung der Ergebnisse und angemessene Begleitung und Bewertung. Außerdem muß die Frage der Abgrenzung zwischen Zuschüssen und Mitteln im Zuge der Auftragsvergabe gelöst werden. Schließlich muß die Kommission im Bereich der Vergabeverfahren ein gutes Beispiel setzen.

### 2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN

Die Zentralstelle für Vertragsmanagement, die im Rahmen der Generaldirektion Haushalt seit 1998 besteht, hat damit begonnen, Standardverträge aufzustellen, Beratung zu erteilen und eine Vertragsdatenbank zu entwerfen.

Ein Leitfaden für die Bewirtschaftung von Fördermitteln, den die Kommission im Juli 1998 angenommen hatte, trat am 1. Januar 1999 in Kraft. Derzeit wird eine Evaluierung seiner Anwendung vorgenommen, deren Ergebnisse im Februar 2000 vorliegen sollen.

### 3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

#### *Maßnahme 72 Einsetzung eines zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung*

Ein zentraler Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung (innerhalb der Generaldirektion Haushalt) soll den Rechtsrahmen - einschließlich der sektorbezogenen Finanzvorschriften - für die Verwendung der finanziellen Gemeinschaftsmittel und die Mindestnormen für interne Kontrolle festlegen, diejenigen beraten, die diese Finanzmittel verwalten und für die Wiedereinzahlung sorgen, gemeinsame Informationssysteme für Finanzmanagement entwickeln und verwalten sowie zusammen mit der Generaldirektion Personal und Verwaltung und den operationellen Generaldirektionen Fortbildungsmaßnahmen über Haushaltsangelegenheiten ausarbeiten. Dieser Dienst wird eine benutzerfreundliche interaktive Intranet-Site mit allen Vorschriften, Handbüchern und sonstigen Informationen über alle Aspekte des direkten und indirekten Finanzmanagement einrichten. Seine Arbeit wird auf den Bedarf der Benutzer abgestimmt, deren in regelmäßigen Erhebungen erfaßte Reaktionen im jährlichen Tätigkeitsbericht der Generaldirektion Haushalt beschrieben werden. Bei Vorschlägen für Finanzverfahren werden die Meinungen des Internen Auditdienstes eingeholt, um sicherzustellen, daß sein Fachwissen in angemessener Weise berücksichtigt wird.

### **Maßnahme 73** *Beratung über Verträge*

Es wird ein Vertragsreferat zur Beratung der Anweisungsbefugten und der Kommission über Verträge eingesetzt. Dieses Referat soll Standardverträge aufstellen, die Vertragsdatenbank verwalten (siehe unten) und in Fragen des Vertragsmanagement und der Vergabeverfahren beraten (siehe Maßnahme 94 zur Prüfung der Betrugssicherheit von Systemen für Vertrags und Auftragsmanagement).

### **Maßnahme 74** *Vertragsdatenbank*

In einer zentralen Datenbank werden alle von der Kommission abgeschlossenen Verträge und Finanzvereinbarungen erfaßt. Vorbedingung jedes Vorschlags für Mittelbindungen ist, daß die Daten über den voraussichtlichen Vertragsnehmer in die Datenbank eingegeben wurden. Die Datenbank enthält alle relevanten Informationen über den Vertragsgegenstand, den Vertragsnehmer, die Empfänger (einschließlich der größeren indirekten Empfänger) und die Durchführung.

### **Maßnahme 75** *Operationelle Handbücher für Finanzmanagement*

Die maßgeblichen Vorschriften werden kodifiziert und in einfachen Handbüchern vorgelegt, die je nach Bedarf aktualisiert werden. Diese Handbücher setzen die Grundsätze der wirtschaftlichen Haushaltsführung in praktische Anweisungen um und dienen als Leitlinien zur Bearbeitung eines Finanzdossiers von der Planung der Maßnahme bis zur Ergebnisbewertung. Fortbildungsmaßnahmen über Finanz- und Haushaltsmanagement basieren auf diesen Handbüchern.

### **Maßnahme 76** *Verträge und Zuschüsse*

Die Grundsätze für die Erteilung und Überwachung von Verträgen und Zuschüssen werden in einem gesonderten Abschnitt der revidierten Haushaltsordnung niedergelegt.

Es soll eine von den Anweisungsbefugten unabhängige Stelle zur Bearbeitung der Klagen gegen Vergabeverfahren eingesetzt werden.

### **Maßnahme 77** *Benutzernetze*

Der Zentrale Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung erstellt Benutzernetze, um eine effektive Informationsverbreitung zu gewährleisten, um die besten Praktiken festzustellen und auszutauschen und von den operationellen Dienststellen Rückmeldung zu erhalten. Das Funktionieren und die Anzahl der bestehenden Benutzernetze werden dabei überprüft und gestrafft.

## **4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 72** GD Haushalt, unterstützt von der Planungs- und Koordinierungsgruppe (PKG) für Haushaltsabläufe.

**Maßnahme 73** GD Haushalt.

**Maßnahme 74** GD Haushalt, unterstützt von der PKG für Haushaltsabläufe

**Maßnahme 75** GD Haushalt, TFVR, unterstützt von der PKG für Haushaltsabläufe

**Maßnahme 76** GD Haushalt, unterstützt von der PKG für Haushaltsabläufe

**Maßnahme 77** DG Haushalt.

## 5. ZEITPLAN

- Maßnahme 72** Mai 2000 (Entscheidung der Kommission über die Errichtung des Zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung), Intranetsite abgeschlossen bis Juni 2001.
- Maßnahme 73** Juni 2000
- Maßnahme 74** Juni 2001 (vorläufige Vertragsdatenbank operationell; Entscheidung über die Konfiguration der künftigen endgültigen Datenbank).
- Maßnahme 75** November 2000.
- Maßnahme 76** April 2000 (Vorschlag der Kommission für die Revision der Haushaltsordnung). Prüfung der Erfordernis einer Änderung der Geschäftsordnung der Kommission.
- Maßnahme 77** Im Jahr 2000.

### 1. ZIEL

Ein Generaldirektor ist für den gesamten Managementprozeß verantwortlich, angefangen von der Festlegung der Ziele bis zur Vorlage der Ergebnisse. Dazu gehört die Gewährleistung der Ordnungsmäßigkeit und Regelmäßigkeit und der Effizienz der finanziellen Beschlüsse, eine Verantwortung, die nicht länger mit dem Finanzkontrolleur oder dem Anweisungsbefugten geteilt wird, da diese nicht länger für die Ex-ante-Sichtvermerke und die Überprüfung der schuldbefreienden Wirkung einer Zahlung verantwortlich sind. Die Generaldirektoren haben also ein Interesse an zuverlässigen Systemen für interne Kontrolle. Der Interne Auditor der Kommission übernimmt die Verantwortung für die Überprüfung der Effizienz und Leistungsfähigkeit der internen Kontrollsysteme des Management und der Dienststellen.

Interne Kontrolle befaßt sich mit sämtlichen politischen Maßnahmen und Verfahren, die von der Leitung einer Dienststelle konzipiert und angewendet werden, damit die Ziele der Dienststelle wirtschaftlich, effizient und wirksam erreicht, externe Vorschriften und Managementpolitiken und -regelungen beachtet, Vermögenswerte und Informationen gesichert, Betrugsfälle und Unregelmäßigkeiten verhütet bzw. aufgedeckt, die Qualität der Rechnungslegung gewahrt und zuverlässige Finanz- und Managementinformationen rechtzeitig vorgelegt werden.

Daraus folgt, daß interne Kontrolle in die Verantwortung aller Bediensteten fällt. Interne Kontrollsysteme müssen mit den operationellen Tätigkeiten verbunden werden, damit rasch auf Veränderungen reagiert werden und die Qualität der Beschlußfassung und Übertragung von Befugnissen verbessert werden kann. Kernpunkt der Finanzkontrolle ist die Festlegung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche jedes einzelnen Bediensteten, der in den Beschlußfassungsprozeß eingespannt ist, da alle Aufgaben auf einer bestimmten Ebene finanzielle Auswirkungen haben.

Jede Generaldirektion erstellt einen *Jährlichen Tätigkeitsbericht* (siehe Kapitel III-VIII – MASSNAHMENBEZOGENES MANAGEMENT (MBM)) mit einer Beschreibung der erzielten Ergebnisse, einem detaillierten Bericht über die Verwendung der bewilligten Mittel und einem Anhang mit der Rechnungslegung der Generaldirektion in dem vom Rechnungsführer der Kommission festgelegten Rahmen. Der Generaldirektor erklärt in diesem Bericht ausdrücklich, daß die internen Kontrollverfahren angemessene Gewähr für die Ordnungs- und Regelmäßigkeit der vorgenommenen Transaktionen bieten.

Jede Generaldirektion muß mit ihrer Organisationsstruktur sicherstellen können, daß ihre internen Kontrollfunktionen ordnungsgemäß funktionieren. Die Haushaltsreferate spielen weiterhin bei den Haushaltsverfahren und der Errichtung und der Verwaltung der Finanzsysteme der GD eine wichtige Rolle. Der Generaldirektor muß entscheiden, wie weit das Haushaltsreferat bei problematischen Vorgängen eine Ex-ante-Bewilligung erteilen kann und soll. Während die Strukturen und Instrumente innerhalb der Kommission möglichst einheitlich sein sollten, wäre ein für alle Generaldirektionen identisches System nicht zweckmäßig, da die Ausgabenprofile, die Anforderungen an das Finanzmanagement und die Kontrollkapazität und die entsprechenden Modelle für die internen Kontrollsysteme sich in allen Generaldirektionen voneinander unterscheiden. Es wäre sinnvoller, einheitliche Mindestnormen, die von externen Fachleuten bestätigt werden sollten, aufzustellen, als allen Dienststellen einen harmonisierten Rahmen vorzuschreiben. Gleichzeitig ist eine Analyse des Personalbedarfs erforderlich, und es müssen Mittel und Wege gefunden werden, kompetente Bedienstete anzuziehen und zu halten. Managementfähigkeiten insbesondere im Haushaltsbereich sollten mit Aus- und Fortbildungsmaßnahmen ausgebaut werden (siehe Kap. V-XXIX – FORTBILDUNG DES PERSONALS).

Dabei kommt dem Bereich der Außenbeziehungen besondere Bedeutung zu, und zwar sowohl im Hinblick auf die derzeitige Aufgabentrennung bei den verschiedenen Stadien eines Projektzyklus als auch die Dekonzentration und die Dezentralisierung der Finanzmaßnahmen.

## **2. BEREITS GETROFFENE MASSNAHMEN**

Externe Evaluierung der Durchführung und Ergebnisse von SEM 2000: Juli 1999

## **3. KÜNFTIGE MASSNAHMEN**

### ***Maßnahme 78 Mindestnormen für interne Kontrolle***

Der zentrale Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung legt gemeinsame Mindestnormen für interne Kontrolle in den Generaldirektionen fest und berät bei ihrer Anwendung. Diese Normen beschreiben die Systeme und Funktionen, die in allen mit Ausgaben befaßten Dienststellen vorgeschrieben sind (z.B. schriftliche Aufgabenzuweisung, Definition der Verantwortungsbereiche, Grundsatz der Aufgabentrennung, Kontrollfunktion, Überwachung, interne Handbücher, Kodifizierung von Verfahren, Fortbildung usw.). Jede anweisungsbefugte Dienststelle übernimmt die letzte Verantwortung für die Überprüfung ihrer eigenen internen Kontrollsysteme, wobei die Generaldirektoren gewährleisten, daß die internen Kontrollen in ihren Dienststellen angemessen funktionieren. Jede Generaldirektion beschreibt schriftlich ihre Finanzmanagement- und Kontrollsysteme in einer von dem zentralen Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung festgelegten Form. Dieses Dokument sollte allen Bediensteten zugänglich sein und laufend aktualisiert werden. Eine Kopie wird dem zentralen Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung und dem Internen Auditdienst zur Unterrichtung zugeleitet. Diese Unterlagen, die Benutzernetze und die Auditberichte der Generaldirektionen und des Internen Auditdienstes geben dem zentralen Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung die erforderlichen Informationen, um die Einhaltung der Mindestnormen in der gesamten Kommission kontrollieren zu können. Der zentrale Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung wird sie gegebenenfalls aktualisieren.

### ***Maßnahme 79 Trennung von Aufgaben und Haushaltsabläufen***

Jede einzelne Finanztransaktion wird vor Bewilligung der Ausgabe aus operationeller und aus finanzieller Sicht geprüft. Ausgehend von Risikoanalysen der Tätigkeiten und einer Kosten-Nutzen-Analyse des Einsatzes von Ressourcen und Fachkenntnissen legt jeder Generaldirektor die geeignetste Aufgabentrennung und den daraus folgenden Organisationsplan fest. Für jede Ausgabenart werden gezielte Organisationsmodelle empfohlen (siehe zur Orientierung die Grundmodelle der Haushaltsabläufe in der Anlage zu diesem Blatt).

### ***Maßnahme 80 Ausbau der Rolle der Haushaltsreferate in den Generaldirektionen***

Die Haushaltsreferate sind die wichtigste Verbindungsstelle zur Generaldirektion Haushalt; sie sorgen dafür, daß Vorschriften und Verfahren in der gesamten Generaldirektion bekannt sind, und machen die Rückmeldungen über die Erfahrungen der Benutzer bekannt. Sie erstellen und verwalten die Finanzsysteme der Generaldirektionen, erarbeiten den haushaltsrelevanten Abschnitt im jährlichen Tätigkeitsbericht der Generaldirektion und gewährleisten, daß die Rechnungsführungsdaten vollständig, verständlich und für alle Bediensteten einsehbar sind. Sie unterstützen und beraten die operationellen Referate. Bei einigen Haushaltsabläufen nehmen sie die finanzielle Feststellung einer Finanztransaktion vor (siehe Maßnahme 79), z.B. allgemein bei den Vergabeverfahren. Falls der Generaldirektor dies für erforderlich hält, könnten sie eine Funktion der Ex-ante-Bewilligung mit anderen Aspekten der Finanzplanung und -überwachung verbinden. Diese Ex-ante-Kontrolle ist eine zusätzliche Garantie für den Anweisungsbefugten, schmälert aber nicht seine Verantwortung.

### ***Maßnahme 81 Verstärkung der Rolle der Kontrollstellen in den Generaldirektionen***

In jeder Generaldirektion wird eine Auditstelle eingerichtet, die vor allem dem Generaldirektor die Gewähr dafür geben soll, daß die internen Kontrollen der Tätigkeiten der Generaldirektion, einschließlich der Finanztätigkeiten, ordnungsgemäß ablaufen. Diese Stelle (je nach Umfang der finanziellen Verantwortung der Generaldirektion kann es sich um eine Person oder eine Unterabteilung, aber kaum

um ein ganzes Referat handeln) sollte auch an der Bewertung und Verbesserung der internen Kontrollmechanismen, den internen Vorschriften und Verfahren und der Risikoanalyse mitwirken. Sie wird direkt dem Generaldirektor unterstellt, um ihre notwendige Unabhängigkeit und Autorität innerhalb der Generaldirektion zu wahren. Diese Stelle führt eine unabhängige Prüfung der Verwendung der Haushaltsmittel durch die Generaldirektion und der Systeme, Programme und Leistung sowie Ex-post-Kontrollen der Tätigkeiten vor Ort durch. Das Jahresprogramm der Stelle sollte mit dem Generaldirektor abgestimmt werden und alle Anfragen der Referate oder Direktionen, die mit dem Management der Haushaltsmittel der Generaldirektion befaßt sind, berücksichtigen. Das daraus resultierende Programm wird dem Internen Auditdienst mitgeteilt, um Überschneidungen zu vermeiden. Unter der Gesamtverantwortung der DG Haushalt ist die Auditstelle in den Generaldirektionen auch für die Verbindung zum Rechnungshof bei Fragen zuständig, die für die Generaldirektion von Interesse sind.

#### **Maßnahme 82** *Erklärung des Generaldirektors in dem jährlichen Tätigkeitsbericht*

Jeder Generaldirektor muß über ein wirtschaftliches Ressourcenmanagement sowohl im Hinblick auf die Entscheidungsverfahren als auch die begleitende Überwachung der getroffenen Entscheidungen, d.h. die interne Kontrolle, Rechenschaft ablegen. Diese Verantwortung sollte sich in einer Erklärung der Generaldirektoren in ihren jährlichen Tätigkeitsberichten darüber niederschlagen, daß angemessene interne Kontrollen durchgeführt und die Mittel ausgehend von der Analyse in dem Bericht für die angegebenen Zwecke eingesetzt wurden. Die jährliche Rechnungslegung der Generaldirektion wird in den jährlichen Tätigkeitsbericht mit aufgenommen. Die Referatsleiter und Direktoren übernehmen die Verantwortung für ihre Beiträge zu diesem Bericht. Jeder Generaldirektor übernimmt mit der Unterzeichnung des jährlichen Tätigkeitsberichts die Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der vorgelegten Informationen und bestätigt, daß die Mittel zweckmäßig verwendet wurden und die vorgeschriebenen internen Kontrollverfahren ausreichende Gewähr für die Ordnungs- und Rechtmäßigkeit der jeweiligen Transaktionen geben. Das Kollegium legt diese jährlichen Tätigkeitsberichte dem Rat, dem Europäischen Parlament und dem Rechnungshof vor.

#### **Maßnahme 83** *Ausreichende personelle Ausstattung*

Die Generaldirektoren sollten neue Ausgabenverpflichtungen nur dann übernehmen, wenn sie sicher sind, daß sie über genügend Personal mit ausreichender fachlicher Qualifikation für die Ausführung dieser Aufgaben verfügen. Entsprechend dem maßnahmenbezogenen Management werden in der Rechtsgrundlage der neuen Programme für finanzielle Maßnahmen die für ihre angemessene Überwachung und Kontrolle erforderlichen Personal- und Verwaltungsressourcen als Anteil der Finanzausstattung für das jeweilige Programm angegeben.

#### **4. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 78** Zentraler Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung, unterstützt von dem Internen Auditdienst, von OLAF, der PKG für Haushaltsabläufe und der TFVR.

**Maßnahme 79** Alle Generaldirektionen, mit Unterstützung des zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung, der PKG für Haushaltsabläufe und der TFVR.

**Maßnahme 80** Alle Generaldirektionen, mit Unterstützung des zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung, der PKG für Haushaltsabläufe und der TFVR

**Maßnahme 81** Alle Generaldirektionen, mit Unterstützung des zentralen Dienstes für wirtschaftliche Haushaltsführung und der TFVR

**Maßnahme 82** Alle Generaldirektionen

**Maßnahme 83** Alle Generaldirektionen

## 5. ZEITPLAN

**Maßnahme 78** Juni 2000 (Vorschlagsentwurf), September 2000 (Kommissionsentscheidung).

**Maßnahme 79** Im Jahr 2000.

**Maßnahme 80** Im Jahr 2000.

**Maßnahme 81** Im Jahr 2000.

**Maßnahme 82** April 2001 für den ersten jährlichen Tätigkeitsbericht. Für die folgenden Jahre wird der optimale Zeitplan so festgesetzt, daß der erste Bericht als Hilfsmittel für die jährliche Ressourcenzuweisung eingesetzt werden kann.

**Maßnahme 83** Beginn im Jahr 2000.

Kostenwirksame  
Maßnahme

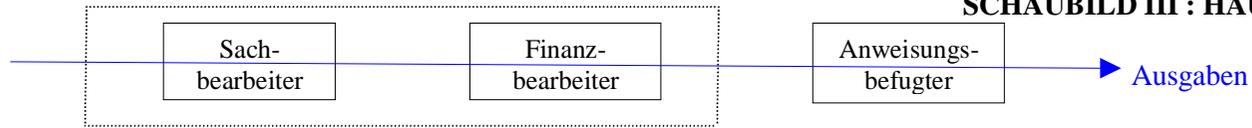


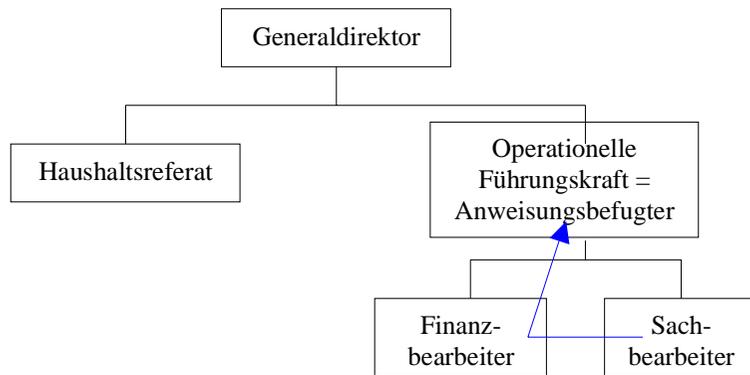
SCHAUBILD III : HAUSHALTSABLÄUFE

Zweifache Prüfung  
(Grundsatz der Aufgabenteilung)

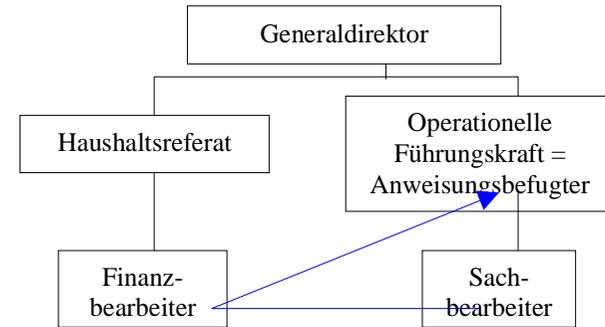
GRUNDMODELLE DER HAUSHALTSABLÄUFE

Vom Generaldirektor festzulegen. Auswahlkriterien: Risikoanalyse und Kosten-Nutzen-Verhältnis bei der Mittelverwendung. Bei einer GD können verschiedene Haushaltsabläufe auftreten, wenn mehrere Ausgabenarten bearbeitet werden.

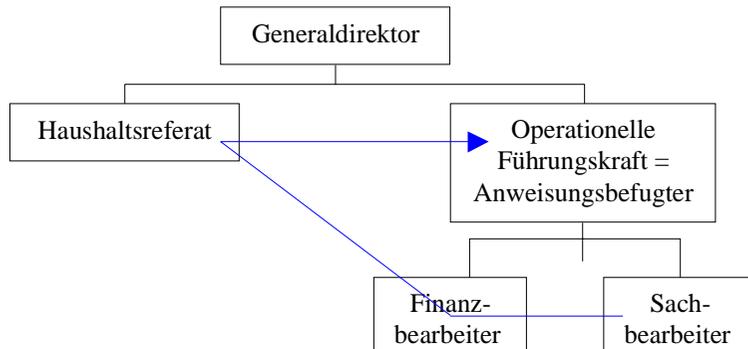
**Modell 1 : völlig dezentralisiert ohne « Gegengewicht »**  
(Beispiel : direkte Verwaltung zahlreicher Vorhaben)



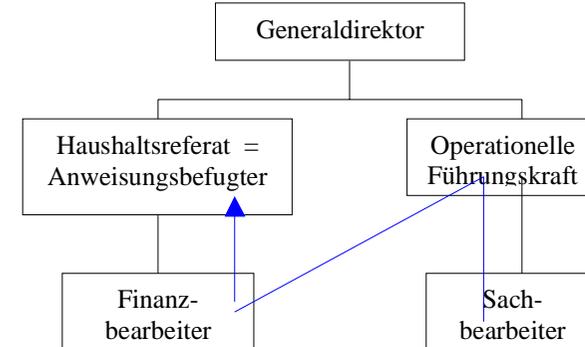
**Modell 2 : teilweise dezentralisiert**  
(Beispiele : Vergabeverfahren; direkte Verwaltung weniger Vorhaben; geteilte Verwaltung)



**Modell 3 : völlig dezentralisiert mit « Gegengewicht »**  
(Beispiele: problematische Transaktionen; Probezeit für die operationelle Führungskräfte)



**Modell 4 : zentralisiert**  
(Beispiel: GD mit sehr geringfügigen Ausgaben)



### 1. ZIEL

Der bestehende Rechtsrahmen und insbesondere die geltende Haushaltsordnung erfordern es, die zentralisierten Ex-ante-Sichtvermerke beizubehalten, und begründen die Verantwortung des Finanzkontrolleurs für die Ex-ante-Finanzkontrolle und das Interne Audit. Daher können die Ex-ante-Sichtvermerke, die bisher von der Generaldirektion Finanzkontrolle vorgenommen werden, nicht sofort völlig abgeschafft oder durch einen automatischen technischen Sichtvermerk für alle Transaktionen ersetzt werden. Dennoch ist die Revision der Haushaltsordnung kein Hindernis für die Verstärkung der internen Kontrollen der Generaldirektionen und der Unabhängigkeit und beruflichen Kompetenz des Internen Audit.

Die Kommission wird sicherstellen, daß die Aufgaben der Bediensteten während der Übergangphase eindeutig festgelegt werden und daß die Ex-ante-Kontrolle in zentralisierter oder dezentralisierter Form rasch und effektiv arbeitet. Zu diesem Zweck wurde der Umstellungsprozeß so geplant, daß sichergestellt ist, daß jeder Änderung die Bereitstellung der für eine ordnungsgemäße Durchführung erforderlichen Mittel und Instrumente vorausgeht (siehe Übersicht über den Umstellungsprozeß in der Anlage zu diesem Blatt): der Aufgabenkatalog der Finanzakteure (Maßnahme 63) enthält Bestimmungen über ihre finanzielle Haftung; die Haushaltsreferate der operationellen Generaldirektionen werden durch Umbesetzung von Finanzkontrolleuren verstärkt (siehe Maßnahme 86); die operationellen Generaldirektionen werden bei der Aufstellung ihrer Aktionspläne beraten, damit diese den Mindestnormen für interne Kontrolle genügen (siehe Maßnahme 85); es werden vereinfachte und vereinheitlichte Vorschriften und Verfahren aufgestellt (siehe Maßnahme 75); für alle Bediensteten mit Haushaltsaufgaben werden intensive Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt (siehe Maßnahme 91); der Fortschritt des Umstellungsprozesses wird geprüft (siehe Maßnahme 87); die Generaldirektoren geben eine Erklärung darüber ab, daß sie angemessene interne Kontrollen durchgeführt haben (siehe Maßnahme 82). Im Zuge dieses Umstellungsprozesses sollten die Haushalts- und Kontrollsysteme der Kommission bis Mitte 2001 so effizient und zuverlässig werden, daß auf die zentralisierten Ex-ante-Sichtvermerke verzichtet werden kann. Wenn allerdings einige mit Ausgaben befaßte Dienststellen die mit dieser Reform angestrebten hohen Anforderungen zum Zeitpunkt des Inkrafttretens der neuen Haushaltsordnung nicht erfüllen, werden die Ex-ante-Sichtvermerke für ihre Transaktionen solange beibehalten, bis dies der Fall ist.

### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

#### *Maßnahme 84 Überprüfung und Feststellung der bestehenden internen Kontrollen und Finanzprozesse*

Jede Generaldirektion beschreibt schriftlich in einem von der GD Haushalt vorgeschriebenen Format ihre laufenden internen Kontrollen und Finanzverfahren. Sie nimmt außerdem eine Selbstbewertung der Angemessenheit der bestehenden Kontrollsysteme vor. Anhand des Vorschlagsentwurfs für Mindestnormen wird der jetzige Stand der Finanzmanagement- und Kontrollpraktiken in der Kommission geprüft (siehe Maßnahme 78). Dieser Stand wird bei der abschließenden Aufstellung der Mindestnormen berücksichtigt.

#### *Maßnahme 85 Konzeption angemessener interner Kontrollen und Finanzprozesse*

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Bewertung der bestehenden Systeme entwirft jede Generaldirektion ein Grundmodell für Kontrollen (siehe Schaubild III), um angemessene interne Kontrollen durchzuführen. Außerdem stellen die Generaldirektionen einen Plan auf, um ihren

Bediensteten die erforderlichen Mittel und Fortbildungsmaßnahmen über eine wirtschaftliche Haushaltsführung zu bieten.

#### **Maßnahme 86** *Dezentralisierung*

Die Ex-ante-Kontrollen werden in den operationellen Generaldirektionen von den abgeordneten Finanzkontrolleuren, die direkt dem Finanzkontrolleur der Kommission unterstellt sind, durchgeführt. Ein zentrales Referat in der Generaldirektion für Finanzkontrolle gewährleistet die Koordinierung und Unterstützung der abgeordneten Finanzkontrolleure. Die Umbesetzung von Finanzkontrolleuren wird entsprechend dem Bedarf der operationellen Generaldirektionen vorgenommen.

#### **Maßnahme 87** *Überprüfung des Fortschritts der Kommissionsdienststellen während der Umstellung*

Der Interne Auditdienst überprüft die Verbesserung und Verstärkung der internen Kontrollsysteme in den Generaldirektionen. Es werden formale Feststellungen über den in den Dienststellen erzielten Fortschritt vorgelegt (aber keine formale Stellungnahme zu der Qualität der internen Kontrollsysteme in den Dienststellen). Diese Feststellungen werden für die Erstellung der Jährlichen Tätigkeitsberichte der Generaldirektionen für 2000 verwendet. Der Interne Auditdienst berät das Kollegium durch Einschaltung des Auditbegleitausschusses über die Jährlichen Tätigkeitsberichte der operationellen und horizontalen Generaldirektionen für das Jahr 2000. Es ist damit zu rechnen, daß der interne Auditdienst von April 2001 bis Dezember 2002 einen vollständigen Zyklus eingehender Audits der Management- und Kontrollsysteme in allen Generaldirektionen durchführt.

#### **Maßnahme 88** *Generaldirektion Finanzkontrolle und Generalinspektion der Dienststellen*

Sobald die Haushaltsordnung die Finanzkontrollstelle von der Aufgabe befreit, Ex-ante-Sichtvermerke auszustellen, hört der Dienst für Finanzkontrolle auf zu bestehen. Die übrigen Aufgaben werden schrittweise parallel zu dem Umstellungsprozeß dezentralisiert und folgenden Diensten übertragen: das interne Audit an den Internen Auditdienst im Mai 2000, Fortbildung und Koordinierung der Kooperationsprotokolle über Verwaltungsvereinbarungen mit den Mitgliedstaaten an den Zentralen Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung im Mai 2000, die Ex-post-Kontrollen und Systemaudits in den Mitgliedstaaten an die operationellen Generaldirektionen im Juli-August 2000. Die Generalinspektion wird im Mai 2000 nach Übernahme ihrer Tätigkeiten durch den Internen Auditdienst ihre Tätigkeit beenden.

#### **Maßnahme 89** *Anhörung des Vergabebeirats*

Bis zur Revision der Haushaltsordnung wird die Kommission im Rahmen der geltenden Haushaltsordnung neue Durchführungsvorschriften für die obligatorische Anhörung des Vergabeausschusses annehmen. Dabei sollen die Höchstbeträge erhöht werden, wobei die Dienststellen den Vergabebeirat auf freiwilliger Basis bei Aufträgen unter den Höchstbeträgen weiterhin zu Rate ziehen können.

### **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 84** Alle Generaldirektionen, unterstützt von dem Zentralen Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung (gemeinsames Format), der PKG für Haushaltsabläufe und der TFVR.

**Maßnahme 85** Alle Generaldirektionen, unterstützt von dem Zentralen Dienst für wirtschaftliche Haushaltsführung, der PKG für Haushaltsabläufe und der TFVR.

**Maßnahme 86** GD Haushalt, TFVR, GD Personal und Verwaltung.

**Maßnahme 87** Interner Auditdienst

**Maßnahme 88** GD Personal und Verwaltung.

**Maßnahme 89** GD Haushalt.

#### **4. ZEITPLAN**

- Maßnahme 84** April 2000 (Beschreibung der bestehenden Systeme); Juni-September 2000 (Selbstbewertung).
- Maßnahme 85** Juli 2000 (Festlegen der Kontrollmodelle), September-Dezember 2000 (Änderungen der Organisationspläne), Juni 2001 (Übereinstimmung mit allen Mindestnormen).
- Maßnahme 86** Juli - August 2000.
- Maßnahme 87** Oktober 2000 – März 2001.
- Maßnahme 88** April 2000 (Kommissionsentscheidung über die Abschaffung der Generalinspektion).  
Kommissionsentscheidung über die Abschaffung der Generaldirektion Finanzkontrolle nach Annahme der neuen Haushaltsordnung.
- Maßnahme 89** Juni 2000 (Kommissionsentscheidung über neue Durchführungsvorschriften).

## SCHAUBILD IV: ÜBERSICHT ÜBER DIE UMSTELLUNG ZUR VERSTÄRKUNG DER FINANZMANAGEMENT- UND KONTROLLKAPAZITÄT IN DEN GENERALDIREKTIONEN

März	April	Mai	Juni	Juli	September	Okt-Dez	1. Hälfte 2001
<b>Maßnahmen der Generaldirektionen</b>							
Beschreibung bestehender Systeme		Selbstbewertung der internen Kontrollsysteme			Übereinstimmung mit den Mindestnormen		
		Festlegen der Kontrollmodelle					
<b>Maßnahmen und Unterstützung der horizontalen Dienste</b>							
Errichtung des Int.Auditdienstes (IAS)							
Erricht.d. zentr.Dienstes für wirtschaftl.Haushaltsführung (CFS)							
Aufgabenkatalog der Finanzakteure (CFS)							
		Mindestnormen für Interne Kontrolle (CFS)					
		Operationelle Handbücher über vereinfachte und einheitliche Vorschriften und Verfahren (CFS)					
						Fortschrittsprüfung bei der Umstellung (IAS)	
<b>PERSONAL</b>							
Feststellung des Personalbedarfs der GD (alle GD)							
		Zusätzl. Stellen					
		Umbesetzung von Finanzkontrollleuren in die operationellen GD					
<b>Fortbildung für Bedienstete im Finanzmanagement</b>							
		Grundsätze und Konzepte des neuen Finanzsystems					
					Kostenwirksamkeit (Management)		
					Finanzmanagement(operationelle Bedienstete)		

PS. Im Zeitraum März-September 2000 wird der Gesamtpersonalbedarf der Kommission festgestellt.

#### 1. ZIEL

Das neue Audit-, Finanz- und Kontrollsystem der Kommission kann nur dann wirklich funktionieren, wenn die finanziellen Maßnahmen von hochqualifizierten Mitarbeitern durchgeführt werden. Personalmangel und unzureichende Qualifikationen oder Fachkenntnisse bedrohen die Zuverlässigkeit des Systems entscheidend. So ist es durchaus denkbar, daß Bedienstete aufgrund der Problematik bei finanziellen Angelegenheiten es vorziehen, sich um Posten ohne finanzielle Verantwortung zu bewerben, und damit die Schwachstellen noch verstärken. Daher erhält der Bereich Finanzmanagement und Kontrolle bei der Gesamtfeststellung des Personalbedarfs in der Kommission Vorrang.

Wesentliche Bedeutung haben ebenfalls die Fortbildungsmaßnahmen. Zunächst werden für alle Bediensteten Einführungsveranstaltungen über die Grundsätze der finanziellen Reform veranstaltet, um ein gemeinsames Verständnis der Konzepte und Begriffe des neuen Systems für Audit, Finanzmanagement und Kontrolle in der Kommission aufzubauen. Weiterhin werden intensive Fortbildungsmaßnahmen für die operationellen Bediensteten angeboten, die mit Haushalts- und Finanzangelegenheiten befaßt sind; Führungskräfte werden geschult, um die ausgabenwirksamen Programme möglichst kostenwirksam zu bewirtschaften. Die Fortbildungsveranstaltungen müssen dem täglichen Bedarf der Dienststellen angepaßt werden und weitgehend mit Fallstudien arbeiten.

#### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

##### *Maßnahme 90 Feststellung des Personalbedarfs für Finanzmanagement und Kontrolle*

Eine Gesamtfeststellung des Personalbedarfs im Bereich des Finanzmanagement wird parallel zur Beschreibung der bestehenden Haushaltsabläufe in Angriff genommen (siehe Maßnahme 84). Diese Feststellung berücksichtigt den quantitativen Bedarf ebenso wie den Bedarf an fachlichen Qualifikationen und -erfahrungen. Die GD Haushalt wird die operationellen Generaldirektionen dabei anleiten, vergleichbare Bedarfsbegründungen zu formulieren und bei besonders personalintensiven Tätigkeiten im Finanzbereich Alternativen aufzudecken. Außerdem sollen bei dieser Feststellung Kriterien für die Beurteilung des Personaleinsatzes für Finanzmanagement und Kontrolle innerhalb der Kommission aufgestellt werden.

Der Personalbedarf wird schrittweise durch Umbesetzung der Bediensteten der jetzigen Generaldirektion Finanzkontrolle (siehe Maßnahme 86), Zuweisung eines Teils der 200 Planstellen, die bis Anfang Mai 2000 für die Umsetzung der Reform bereitgestellt werden, Umschulung von Bediensteten, falls nötig durch Änderung des HVE 2001 und/oder fachspezifische Auswahlverfahren erfüllt.

##### *Maßnahme 91 Fortbildung*

###### *A) Fortbildungsmaßnahmen über die Grundsätze des neuen Finanzsystems der Kommission*

Die Reformgrundsätze (z.B. Einbeziehung in die Verantwortung, eine Kultur der Rechenschaftspflicht, interne Kontrolle, Finanzorganisation der Generaldirektionen usw.) werden allen Bediensteten erläutert, um ein gemeinsames Verständnis der Konzepte und Begriffe aufzubauen. Zusätzlich zu diesen Ausbildungsmaßnahmen wird ein Handbuch für die Praxis mit konkreten Beispielen zur Anwendung dieser Grundsätze bei der täglichen Arbeit in den Dienststellen erstellt. Bedienstete, die mit Finanzmanagement- und/oder Kontrollaufgaben befaßt sind (entsprechend der Definition von Finanzmanagement, siehe Maßnahme 63) werden vor Juli 2000 geschult, wobei überprüft wird, daß sie diese Grundprinzipien auch verstanden haben. Anschließend werden Fortbildungsmaßnahmen für sämtliche Bediensteten durchgeführt.

### *B) Fortbildung über Kostenwirksamkeit*

Für Führungskräfte, die Ausgabenprogramme verwalten, werden die Fortbildungsmaßnahmen über die strategischen Aspekte der Programmverwaltung veranstaltet, um die Kostenwirksamkeit zu optimieren: Ziele, Mittel zur Erreichung der Zielgruppen, Antragsteller und Begründungen, Feststellung der Stärken und Schwächen, Feed-back der Benutzerkreise, Ergebnisverbreitung usw. Für die Ausarbeitung der Fortbildungsmodule muß auf die Unterstützung von außen zurückgegriffen werden, wobei aber die Bedürfnisse der Benutzer vorrangig berücksichtigt werden. An die Fortbildungsmaßnahmen schließt sich der Besuch bei einer - öffentlichen oder privaten - internationalen Organisation an, um Erfahrungen auszutauschen. Die Teilnehmer dieser Maßnahmen legen zum Beweis der erworbenen Kenntnisse eine zusammenfassende strategische Darstellung ihrer Programme vor, die den Entscheidungsträgern in den Bereichen Politik und Haushalt in der Kommission übermittelt wird.

### *C) Fortbildung über Haushalts- und Finanzmanagement*

Alle Bedienstete mit Aufgaben in den Bereichen Finanzmanagement und/oder Kontrolle werden intensiv in folgenden Bereichen geschult: wirtschaftliche Haushaltsführung, Finanzvorschriften und -verfahren der Kommission, Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans, internes Kontrollsystem, Vertragsmanagement, Maßnahmenüberwachung und -kontrolle, Evaluierung, Informationssysteme, Maßnahmen zur Betrugsbekämpfung usw. Für die übrigen Bediensteten werden Pflichtveranstaltungen organisiert, um ihre Kenntnisse in Finanz- und Haushaltsfragen zu erweitern. Die Fortbildungsmaßnahmen werden durch operationelle Handbücher (siehe Maßnahme 75) und Fallstudien ergänzt.

## **3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 90** GD Haushalt, TFVR, unterstützt von der Planungs- und Koordinierungsgruppe (PKG) für Haushaltsabläufe.

### **Maßnahme 91**

- a) GD Haushalt, TFVR, unterstützt von der Planungs- und Koordinierungsgruppe (PKG) für Haushaltsabläufe (Handbuch für Fortbildung);  
GD Haushalt, TFVR (Bedienstete für Finanzmanagement und Kontrolle);  
GD Haushalt, GD Personal und Verwaltung (übrige Bedienstete).
- b) GD Haushalt, GD Personal und Verwaltung, TFVR, unterstützt von der PKG für Haushaltsabläufe.
- c) GD Haushalt, GD Personal und Verwaltung, OLAF, TFVR, unterstützt von der PKG für Haushaltsabläufe.

## **4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 90** Juni 2000 (auf der Ebene der operationellen Generaldirektionen), September 2000 (auf Ebene der Kommission).

### **Maßnahme 91**

- a) April-Juli 2000 (Bedienstete für Finanzmanagement und Kontrolle);  
September 2000 – Juli 2001 (übrige Bedienstete).
- b) September-November 2000 (Fortbildung);  
April-Juni 2001 (zusammenfassende strategische Feststellung).
- c) Januar-Juni 2001 (Bedienstete für Finanzmanagement und Kontrolle);  
September 2001 – Juli 2002 (übrige Bedienstete).

### 1. ZIEL

Die Reform muß sich damit befassen, wie der Schutz der Rechtsvorschriften und der Regeln und Verfahren für Finanzmanagement vor Unregelmäßigkeiten und Betrug optimiert werden kann. Die Zusammenarbeit zwischen den Kommissionsdienststellen und zwischen der Kommission und den Mitgliedstaaten muß klarer definiert werden, um sicherzustellen, daß effizientere Maßnahmen zur Verhütung und Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten, Betrug und Mißwirtschaft ergriffen werden.

### 2. KÜNFTIGE MASSNAHMEN

#### *Maßnahme 92 Leitlinien für eine effiziente Projektleitung*

Es werden Leitlinien aufgestellt, um das Verhalten der Bediensteten während der gesamten Laufzeit der Programme und Vorhaben von der Konzeption bis zur Evaluierung der Endergebnisse an leistungsorientierten Kriterien auszurichten und um so eine Verwaltungsmentalität zu vermeiden, die den politischen, rechtlichen und finanziellen Interessen der Gemeinschaften Schaden zufügen könnte. Zu diesem Zweck werden Bedienstete und Begünstigte darauf hingewiesen, welche Verhaltensweisen während bestimmter Phasen der Laufzeit der Programme und Vorhaben zu unbeabsichtigten Irrtümern, Interessenkonflikten und Unregelmäßigkeiten führen könnten.

#### *Maßnahme 93 Bessere Koordinierung der Zusammenarbeit zwischen OLAF und den übrigen Dienststellen*

Ungeachtet des rechtlichen Rahmens für die Einsetzung von OLAF erfordert eine wirksamere Bekämpfung von Unregelmäßigkeiten, Betrug und Mißwirtschaft eine verbesserte Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen OLAF, dem neuen Internen Auditdienst und der Generaldirektion Haushalt sowie in bestimmten Fällen zwischen dem Ausschuß für finanzielle Unregelmäßigkeiten und der Generaldirektion Personal und Verwaltung. Dafür wird eine praxisnähere Vereinbarung ausgearbeitet, um einen effizienteren und rascheren Informationsaustausch zu fördern. Das muß zu einer effizienteren Nutzung der verfügbaren Ressourcen und einem rascheren Abschluß der Untersuchungen und der einzelnen Auditberichte führen und gleichzeitig die Unanfechtbarkeit der Ergebnisse verstärken. OLAF wird die Generaldirektionen, die von seinen Verwaltungsuntersuchungen direkt betroffen sind, regelmäßig auf dem laufenden halten.

#### *Maßnahme 94 Betrugssicherheit der Rechtsvorschriften und Vertragsmanagement*

Um das derzeitige System der Betrugssicherheit effizienter durchzusetzen, müssen die Dienststellen der Kommission bei Vorschlägen für neue Rechtsvorschriften, die sich möglicherweise auf den Gemeinschaftshaushalt auswirken, OLAF ihre Vorschlagsentwürfe für eine Risikoabschätzung während der Beratungen zwischen den Dienststellen vorlegen. Die Generaldirektion Haushalt wird von OLAF bei der Überprüfung der Vertragsmanagementsysteme der Kommission unterstützt (Standardverträge, zentrale Vertragsdatenbank, Managementinstrumente). OLAF berät ebenfalls während des gesamten Rechtssetzungsprozesses in Fragen der Betrugssicherheit.

#### *Maßnahme 95 Optimierung des Frühwarnsystems*

Mit der Errichtung einer zentralen Datenbank für alle Verträge und Zuschüsse (siehe Maßnahme 74) sollen die den Begünstigten geleisteten Zahlungen überprüft werden. Während die Errichtung der Datenbank eine gewisse Zeit erfordert, wird das Funktionieren des bestehenden Frühwarnsystems dadurch optimiert, daß seine Benutzung vor der Verbuchung von Zahlungsermächtigungen zwingend vorgeschrieben wird, sowie dadurch, daß die Verantwortungsbereiche der betroffenen Dienststellen eindeutiger festgelegt, die anweisungsbefugten Dienststellen stärker einbezogen und die Beziehungen

zwischen den Stellen, zu denen Hinweise eingingen, und der gleiche oder einer anderen anweisungsbefugten Dienststelle in der Kommission effektiver überwacht werden.

**Maßnahme 96** *Effektivere Verwaltung der zu unrecht gezahlten Mittel*

Um die effiziente und effektive Überwachung und Vollstreckung von Einziehungsanweisungen zu verbessern, müssen die Aufgaben, die bisher zwischen der Generaldirektion Haushalt, der Generaldirektion Finanzkontrolle, dem Juristischen Dienst und - bei Unregelmäßigkeiten oder Betrug - OLAF aufgesplittert sind, revidiert werden. Damit die Kommission insgesamt alle Fragen im Zusammenhang mit der Einziehung der zu unrecht gezahlten Mittel behandeln kann, wird bis Juli 2000 eine zentrale Organisationsstruktur mit ausreichender Personalausstattung eingesetzt. Verfahren zur Beilegung von Einsprüchen sollen geklärt und vereinfacht werden, um den Einziehungsprozeß zu erleichtern. In diesem Kontext werden ebenfalls die bestehenden Vereinbarungen für die Einziehung der eigenen Mittel überprüft.

**Maßnahme 97** *Verbesserte Überwachung der Strukturfonds*

Die Mitgliedstaaten sollten eingehende Informationen über den Projektfortschritt und Zahlungen an Endbegünstigte zusammen mit Informationen über finanzielle Korrekturen, Projektsubstitution und Zusätzlichkeit vorlegen, um eine bessere Überwachung der Maßnahmen zu ermöglichen. Die Kommission wird ihre Audits der von den Mitgliedstaaten vorgelegten Daten und der Effizienz ihrer Verfahren verstärken. Finanzielle Berichtigungen werden mit Ausgleichsmechanismen vollstreckt, falls ein Mitgliedstaat keine ausreichenden Kontrollen durchführt oder keine hinreichenden Informationen vorlegt.

**Maßnahme 98** *Verbessertes Verfahren für den EAGFL-Rechnungsabschluss*

Es wird eine statistische Übersicht über die Dauer der einzelnen Schritte des Rechnungsabschlußverfahrens seit 1996 vorgelegt; außerdem werden Verbesserungen vorgeschlagen.

**3. FEDERFÜHRENDE DIENSTSTELLE(N)**

**Maßnahme 92** GD Haushalt, GS, Juristischer Dienst

**Maßnahme 93** OLAF, Interner Auditdienst, GD Haushalt, GD Personal und Verwaltung

**Maßnahme 94** Alle Generaldirektionen, OLAF, GD Haushalt

**Maßnahme 95** GD Haushalt, Interner Auditdienst, Juristischer Dienst und OLAF, unterstützt von der Planungs- und Koordinierungsgruppe (PKG) für Haushaltsabläufe

**Maßnahme 96** GD Haushalt, OLAF, Juristischer Dienst, GD Landwirtschaft

**Maßnahme 97** DG Regionalpolitik

**Maßnahme 98** DG Landwirtschaft

**4. ZEITPLAN**

**Maßnahme 92** Dezember 2000

**Maßnahme 93** Dezember 2000

**Maßnahme 94** Ab Mai 2000

**Maßnahme 95** Juli 2000

**Maßnahme 96** Juli 2000

**Maßnahme 97** Dezember 2000

**Maßnahme 98** Juni 2000