



Straßburg, den 26.3.2019
C(2019) 2329 final

MITTEILUNG AN DIE KOMMISSION

Die Initiative für Synergien und Effizienzgewinne: Bestandsaufnahme und nächste Schritte

Günther H. Oettinger

Kommissar für Haushalt und Personal

VORWORT

Als Europäische Kommission stehen wir **im Dienst der europäischen Bürgerinnen und Bürger** und der Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Deshalb muss es unser Ziel sein, die denkbar **modernste, effektivste und effizienteste öffentliche Verwaltung** zu sein. Mit unseren Leistungen und Arbeitsmethoden sollten wir ein Vorbild sein.

Das heißt auch, dass wir uns **kontinuierlich weiter modernisieren müssen**. Auch wenn etwas in den vergangenen fünf, zehn oder zwanzig Jahren gut funktioniert hat, ist dies heute nicht mehr automatisch die beste Herangehensweise. Die politischen Rahmenbedingungen werden immer komplexer, und die Anforderungen an uns steigen. Der technologische Fortschritt geht rasch vonstatten. Zugleich stehen wir unter zunehmendem Spardruck. Wir müssen uns der intelligentesten Arbeitsmethoden bedienen, um **mehr Leistung ohne mehr Personal zu erbringen**.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, hat die Kommission im April 2016 eine **Mitteilung für Synergien und Effizienzgewinne**¹ angenommen – ein ehrgeiziges Programm zur Verwaltungsmodernisierung, das an die Unterstützungsdienste (Humanressourcen, Logistik, Informations- und Kommunikationstechnologien, Kommunikation) der Kommission gerichtet ist.

Dank dieser Initiative und dank der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einen Beitrag zu einem signifikanten Wandel zu leisten, konnten bereits **beträchtliche Verbesserungen** erzielt werden – auch wenn in einigen Bereichen Herausforderungen bestehen bleiben. Heute bieten die Support-Communities der Kommission **bessere Dienstleistungen** – und haben gleichzeitig **Arbeitszeit des Personals** für politische Prioritäten **frei gemacht**.

Drei Jahre später dreht sich die Welt um uns herum **schneller und schneller**. Verschiedene Krisen erfordern unsere ständige Aufmerksamkeit. Die europäischen Bürgerinnen und Bürger erwarten von der Kommission, dass diese **Veränderungen voraussieht** und Europa **krisenfest** macht. Die Europäische Union ist die **Hüterin von Frieden und Wohlstand**, und die Kommission liefert die Strategien und Programme, um diese Ziele zu verfolgen. Deshalb müssen wir die Voraussetzungen schaffen, damit sich die Kommission an den stetigen Wandel anpassen und ihre ehrgeizigen Ziele erreichen kann.

Auf der Grundlage der Errungenschaften der Mitteilung zu Synergien und Effizienzgewinnen brauchen wir einen **umfassenderen, systematischeren und vorausschauenderen** Ansatz, um unsere Arbeitsweise zu modernisieren und unsere Mitarbeiter zu unterstützen.

Für die Kommission insgesamt streben wir danach, eine **Kultur der Veränderungsbereitschaft** entstehen zu lassen, um so schnell reagieren und neue Trends und Entwicklungen vorwegnehmen zu können. Wir müssen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen und das gesamte Potenzial der Kommission freisetzen. Dazu sind von uns **Flexibilität, Kooperationsbereitschaft und Engagement** gefragt.

¹ SEC(2016) 170, angenommen am 4. April 2016.

Wir sind stolz auf unsere **hoch qualifizierten und sehr engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**. Gemeinsam können wir eine modernere, effizientere und effektivere Kommission gestalten. Wir wollen, dass die Europäische Kommission eine Vorreiterrolle übernimmt. Wir wollen, dass sie ein noch attraktiverer Arbeitsplatz wird. Wir wollen, dass die Kommission ein **Vorbild für Exzellenz** wird – in ihrer Arbeitsweise und in dem, was sie tut.

INHALT

1.	Einleitung und Kontext	3
2.	Errungenschaften	6
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Dienste: hin zu besserem und effizienterem Service für die Kunden</i>• <i>Prioritäten: Ressourcenzuweisung für die Prioritäten der Kommission</i>• <i>Community: bessere Dienstleistungen der Mitarbeiter unterstützen</i>• <i>Governance: stärkere Ausrichtung auf die Prioritäten</i>	
3.	Herausforderungen	11
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Dienste: weniger Störungen für Kunden und verbesserte IKT</i>• <i>Community: das Personal durch den Wandel begleiten</i>• <i>Governance: Bereiche ermitteln und Veränderungen planen</i>	
4.	Nächste Schritte	14
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Dienste: Qualität und Rechenschaftspflicht gewährleisten</i>• <i>Community: in Personal investieren</i>• <i>Governance: systematischere Aufsicht über Großprojekte zum organisatorischen Wandel</i>	
5.	Fazit	20
	Anhänge	21
	<ul style="list-style-type: none">• Anhang 1: Überblick über Methoden und Ansätze nach Maßnahmen in den Bereichen• Anhang 2: Überblick über die Schlüsselbegriffe• Anhang 3: Überblick über die Effizienzgewinne	

Tabellen und Schaubilder

Tabelle 1: Ergebnisse der Initiative Synergien und Effizienzgewinne: Beispiele

Tabelle 2: Bereichsmerkmale

Tabelle 3: Übersicht der Nettoeinsparungen in Hauptbereichen

Tabelle 4: Überblick über Aktionspunkte

Schaubild 1: Zeitplan nach Bereich

1. EINLEITUNG UND KONTEXT

Nachdem der Präsident in seinem Mandatsschreiben vom November 2014 das für Haushalt und Personal zuständige Kommissionsmitglied damit betraut hatte, „unsere Arbeitsweise weiter zu rationalisieren und die Zuweisung von Personal mit unseren Prioritäten in Einklang zu bringen“, begannen 2015 die entsprechenden Arbeiten. Auf Ebene der Generaldirektoren haben Arbeitsgruppen in verschiedenen Bereichen Projekte für einen Wandel auf den Weg gebracht, was schließlich in die im April 2016 angenommene **Mitteilung zu Synergien und Effizienzgewinnen** mündete. Ziel war es, die interne Verwaltung und Logistik wie Humanressourcen (HR), Kommunikation, Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und Logistik, Veranstaltungen und Sitzungssaalverwaltung zu modernisieren, Arbeitsmethoden zu optimieren, wertvolle Ressourcen freizusetzen und die Arbeitsbelastung zu verringern. Diese aufgrund ihres gemeinsamen Ansatzes neuartige Initiative stellt das ehrgeizigste und weitreichendste Programm zur Verwaltungsmodernisierung seit dem im Jahr 2000 begonnenen Weißbuch-Reformprogramm dar.

Die Umsetzung dieser Mitteilung hat dazu beigetragen, die Kommission zu **verschlanken und sie effizienter und effektiver zu machen**. Die Dienste in den Unterstützungsbereichen professionalisieren sich und sind nun stärker auf die strategischen Ziele ausgerichtet. Dem Internen Auditdienst (IAS) zufolge wurden damit zudem „**neue und innovative Denkweisen** und Möglichkeiten zur Problemlösung eingeführt“, während die „übergreifende Wirkung des Ansatzes ... hilft, fixe Strukturen aufzubrechen und zu einer **stärker gemeinschaftlichen** Denkweise ermutigt“. Dennoch bleiben Herausforderungen bestehen. Da wir uns dem Ende des Mandats der aktuellen Kommission nähern, ist es an der Zeit, diese Initiative – aufbauend auf den jüngsten Audittätigkeiten des IAS – zu überprüfen.



Intelligente Support-Funktionen geben den Mitarbeitern an vorderster Front mehr Zeit, sich den Prioritäten zu widmen

In dieser Mitteilung werden der **Kontext** (Abschnitt 1) betrachtet, ein Resümee des bisher **Erreichten** gezogen (Abschnitt 2), die aufgetretenen **Herausforderungen** bewertet (Abschnitt 3) und Vorschläge für **die nächsten Schritte** zur organisatorischen Modernisierung unterbreitet (Abschnitt 4).

Die Kommission muss vorrangige Themen wie Beschäftigung und Wachstum, Klimawandel, Handel, digitale Transformation, Cyberangriffe, Terrorismus, Migration und Desinformation angehen – und ebenso für die Rechtsvorschriften und Programme der Europäischen Union (EU) Sorge tragen. In den vergangenen fünf Jahren hat sich das **Spektrum der politischen Herausforderungen**, denen sich die Kommission gegenüber sah, vergrößert – mehr Ressourcen indes stehen nicht zur Verfügung. Ganz im Gegenteil: Es wurde Personal in den Organen abgebaut², während sich die **Arbeitszeit** erhöhte³.

Die steigende Arbeitsbelastung bei verringerter Personalstärke lässt sich daran ablesen, dass die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern registrierte Arbeitszeit im Durchschnitt um 10 % über der von der Kommission festgelegten neuen längeren Arbeitszeit liegt. Daraus ergeben sich **Risiken für die Effektivität, das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Attraktivität** der Kommission als Arbeitgeberin.

Dies war der Hintergrund, vor dem die Initiative für Synergien und Effizienzgewinne auf den Weg gebracht wurde. Dass die hinter einer solchen Initiative stehende **Dynamik erhalten bleibt**, ist heute nach wie vor wichtig.

Die Zahl der Kommissionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ist nach der Verabschiedung des aktuellen mehrjährigen Finanzrahmens verringert worden – die Herausforderungen, mit denen die EU konfrontiert ist, nehmen aber zu. Die Mitgliedstaaten übertragen der Kommission **mehr und mehr Aufgaben**. Die

² Im Zeitraum 2013-2017 um 5 %.

³ Mit Wirkung zum 1. Januar 2014 von 37,5 auf 40 Wochenstunden.

geopolitischen Gegebenheiten erfordern von der Kommission zusätzliche Maßnahmen. Darüber hinaus hat die Kommission eine Vorbildfunktion und investiert beträchtliche Ressourcen in Bereiche wie die Betrugsbekämpfung, die Verhinderung von Interessenkonflikten und den Datenschutz. Um zu vermeiden, dass die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übermäßig steigen, und um zu gewährleisten, dass das Personal seine Aufgaben im Dienste der europäischen Bürgerinnen und Bürger und der Mitgliedstaaten erfolgreich wahrnimmt, muss die Kommission ihre Arbeitsweisen **weiter modernisieren**. Dabei muss sie sich der aktuellsten digitalen Technologien bedienen, die eine stärkere Rationalisierung interner Verfahren ermöglichen. Die am 21. November 2018 angenommene Digitalstrategie der Europäischen Kommission liefert einen umfassenden Rahmen für die weitere digitale Transformation des Organs – unter anderem in den Bereichen Infrastruktur, Verfahren und Qualifikationen. Die Kommission muss die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die europäische Sache halten und gewinnen und ihnen zugleich die Mittel an die Hand geben, um auf politische Herausforderungen zu reagieren.

Organisatorische Leistung basiert auf drei zentralen Elementen: der Menge der **gesamten produktiven Arbeitszeit**, die wir für das Organ mobilisieren können (was Anpassungen hinsichtlich Arbeitsplätzen, Verfahren und Strukturen erfordert, um die Produktivität zu maximieren), den **Kompetenzen** jedes einzelnen, der Teams und Leiter und der Energie, dem **Engagement** und der Arbeitseinstellung. Die Initiative für Synergien und Effizienzgewinne zielte auf alle drei Aspekte in den Unterstützungsbereichen ab.

Unterstützungsbereiche wie HR, IKT und Logistik werden von den Bürgerinnen und Bürgern nicht immer wahrgenommen, sind aber unverzichtbar, damit die Kommission erfolgreich arbeiten kann. Deshalb wurden in der Mitteilung von 2016 für jede Support-Funktion **federführende Dienste** bestimmt, die sicherstellen sollen, dass in jedem Bereich Synergien und Effizienzgewinne erzielt werden, um die Kommission als Ganzes effektiver zu machen.

Ein federführender Dienst (Domain Leader) ist ein Dienst, der professionelle Führungsverantwortung übernimmt, und zwar für:

- ein kohärentes Vorgehen im gesamten Bereich und dazu auch die Ausgaben überwacht
- alle gemeinsamen Verfahren, Strukturen, Methoden und Instrumente des Bereichs
- die Professionalisierung und Unterstützung des Personals in dem Bereich

Synergien werden erzielt, wenn der Bereich kohärenter, effizienter und professioneller arbeitet, um so besseren Service zu liefern. Jeder federführende Dienst strebt zudem **Effizienzgewinne** durch eine Kostensenkung in Form von Zeit- und Geldersparnis und die Vermeidung von Doppelarbeit an sowie, wo möglich, die Senkung der Mitarbeiterzahl im Bereich, um mehr Personal für die operative Arbeit bereitzustellen, die direkt für die Bürger und die Mitgliedstaaten geleistet wird. Mit einer geplanten Verringerung der Personalstärke in den Unterstützungsbereichen um mehr als tausend Vollzeitäquivalente wurden 2016 ehrgeizige Ziele gesteckt.

Dies war Teil eines **differenzierten Vorgehens beim Personalabbau**. Ziel war – und bleibt –, den Personalabbau auf Bereiche zu konzentrieren, in denen sich Effizienzgewinne erzielen lassen, anstatt undifferenziert Planstellen in allen Generaldirektionen (GD) einzusparen. Daher wurde nicht nur mehr Effizienz in den Unterstützungsbereichen angestrebt, sondern auch bei der Personalzuteilung an die Generaldirektionen anhand der relativen Priorität und Effizienz jeder Generaldirektion differenziert.

Wir müssen effizienter, flexibler, kooperativer und engagierter werden, damit wir uns als moderne Kommission aufstellen können.

In entscheidenden Momenten konnte die Kommission deshalb **Ressourcen in besonders unter Druck stehende Bereiche verlagern**, wenn neue Aufgaben an die Kommission herangetragen wurden oder sie mit Krisen konfrontiert war. Beispielsweise wurden alle Abteilungen, die sich mit den Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise, mit Migration und Grenzkontrolle, der Energieunion und der Handelsagenda befassen, auf diese Weise verstärkt.

Die Anstrengungen der vergangenen Jahre stellen unter Beweis, dass die Kommission eine Organisation ist, die kontinuierlich danach strebt, **die Effizienz und die Wirksamkeit** ihrer aus Steuergeldern über den EU-

Haushalt finanzierten Maßnahmen **weiter zu steigern**. Das trägt zur Glaubwürdigkeit der Vorschläge der Kommission für die neue Rubrik Europäische öffentliche Verwaltung im mehrjährigen Finanzrahmen 2021-2027 bei. Diese Vorschläge berücksichtigen bereits das Ziel der Kommission, ausgehend von der Mitteilung aus dem Jahr 2016 weitere Synergien und Effizienzgewinne zu schaffen. Die Notwendigkeit einer weiteren Modernisierung wird nach dem Ende des Mandats der Juncker-Kommission bestehen bleiben, da sie eine entscheidende Komponente bei der Prioritätenfestlegung ist: Sie stellt sicher, dass Ressourcen für politische Prioritäten zu Verfügung stehen. Moderne Organisationen, ob öffentlich oder privat, sollten die Strategie verfolgen, kontinuierlich Möglichkeiten für Synergien und Effizienzgewinne zu sondieren, um den Prioritäten besser gerecht zu werden.

Das nächste Kollegium wird auf einer methodisch soliden Grundlage **den Prozess fortsetzen** und eine enge Verbindung zur Prioritätenfestlegung gewährleisten können, die an seine neue politische Ausrichtung angepasst wird. Dadurch wird die Kommission mit ihrer begrenzten Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die größtmögliche Wirkung erzielen können. Die Kommission muss – aufbauend auf der 2016 gestarteten Initiative – verschiedene Initiativen für einen Wandel zu einem kohärenteren Konzept zusammenführen und **ihre Fähigkeit, eine Vorreiterrolle einzunehmen und sich an Veränderungen anzupassen, allgemein stärken**. Die Kommission muss **flexibler** werden, über bestehende Strukturen hinweg **zusammenarbeiten** und ihre Mitarbeiter und Interessenträger noch erfolgreicher **mobilisieren**. Die derzeitige Kommission will dazu ihren Beitrag leisten.

2. ERRUNGENSCHAFTEN

2016 wurden federführende Dienste für die Humanressourcen (GD Humanressourcen und Sicherheit (GD HR), Informations- und Kommunikationstechnologien (GD Informatik (GD DIGIT)), externe und interne Kommunikation (GD Kommunikation (GD COMM) und GD HR), Logistik (Gebäude, Anlagen und Logistik – Brüssel (OIB), Gebäude, Anlagen und Logistik – Luxemburg (OIL), Veranstaltungen und Sitzungssaalverwaltung (GD Dolmetschen) eingerichtet. Alle federführenden Dienste haben Maßnahmen ergriffen, um die organisatorische Leistung ihrer Bereiche hinsichtlich **Dienstleistungen**, der **Stärkung von Prioritäten**, der **Professionalisierung der Community** und der **Governance** zu verbessern. Eine Zusammenfassung des Vorgehens in jedem Bereich findet sich in Anhang 1.

Dienste: hin zu besserem und effizienterem Service für die Kunden

Federführende Dienste setzen sich für **besseren und effizienteren Service** ein. Bessere Dienstleistungen helfen der Kommission dabei, Strategien effektiver zu gestalten und Programme erfolgreicher umzusetzen. Effizientere Dienstleistungen kosten weniger Arbeitszeit. Zeitersparnis durch Personal in einem Unterstützungsbereich bedeutet, dass Ressourcen für die Kerntätigkeiten der Kommission eingesetzt werden können. Zeitersparnis durch Personal im strategischen und Programmbereich aufgrund effizienterer Unterstützungsdienste kommt ganz direkt den Kernaufgaben zugute.

Das der Federführung für einzelne Bereiche (Domain Leadership) zugrunde liegende Prinzip ist, gegen eine Zerfaserung des Engagements in dem Bereich anzugehen und die Professionalisierung zu steigern. Wird das Personal eines Bereichs über sämtliche Generaldirektionen gestreut, besteht die Gefahr von Dopplungen, Inkonsistenz und Inkohärenz. Werden dagegen Prioritäten und Arbeitsmethoden unter Leitung einer Generaldirektion als federführendem Dienst definiert, kann dies – unter Berücksichtigung der Dienstleistungsqualität und der Kundenbedürfnisse – für **Größenvorteile, Konsistenz** und eine **stärkere Wirkung** sorgen. In den vergangenen drei Jahren hat sich dies an zahlreichen Beispielen gezeigt (siehe Tabelle 1 unten).

So hat die Kommission beispielsweise beträchtliche Fortschritte beim Umbau in eine digitale Verwaltung erzielt. SEDIA (Single Electronic Data Interchange Area – gemeinsamer Bereich für den elektronischen Datenaustausch) hat 900 000 Nutzerinnen und Nutzer, die ihre Daten nur ein einziges Mal eingeben, wenn sie EU-Finanzhilfen beantragen oder an Ausschreibungen teilnehmen möchten: Hier kommt der „**Grundsatz der einmaligen Erfassung**“ zum Tragen. SEDIA ermöglicht zudem automatische Genehmigungs-, Zahlungs- und Kontrollverfahren. IKT-Instrumente, die in einer GD entwickelt wurden, werden in der gesamten Kommission weiterverwendet. Zu den Beispielen gehören DORIS, ein in der GD Kommunikationsnetze, Inhalte und Technologien entstandenes Instrument zur Datenanalyse, das im Portal „Bessere Rechtsetzung“ genutzt wird, um Stellungnahmen von Bürgern und Interessenträgern zu Kommissionsvorschlägen auszuwerten und zusammenzufassen, COMPASS, ein von mehreren Generaldirektionen gemeinsam entwickeltes Instrument für das Management von Arbeitsabläufen, und das AGM-Instrument der GD Beschäftigung, Soziales und Integration für die Organisation von Expertentreffen und die Kostenerstattung.

Das neue Modell für die Erbringung von HR-Diensten basiert auf **drei Funktionen**. Die Teams rund um die HR-Beauftragten sind kleine Einheiten in jeder GD und jedem Dienst, die für strategische HR-Fragen zuständig sind, die Generaldirektoren bei der Ermittlung des HR-Bedarfs ihrer GD und den HR-Entscheidungsprozess unterstützen. Die bei der GD HR angesiedelte Direktion Account Management Centre (AMC) erbringt HR-Dienstleistungen für Gruppen von Generaldirektionen und setzt die von den Generaldirektionen vorgegebenen HR-Prioritäten um. Der zentrale HR-Dienst ist für die Gestaltung der Personalpolitik (in Absprache mit den HR-Beauftragten und dem AMC), für die Beratung der AMC und der HR-Beauftragten und für einige zentralisierte Dienstleistungen zuständig. Dienststellenübergreifend werden dadurch in der Kommission Vorschriften deutlich **konsistenter** angewendet. Umfassende, klare und präzise Informationen über HR-Vorschriften und -Verfahren werden den Kommissionmitarbeiterinnen und -

mitarbeitern im „Staff Matters“-Portal auf MyIntracomm zur Verfügung gestellt – einschließlich eines Online-Services für Fragen und Antworten.

Seit 2016 wurde fast die Hälfte der komplexen Kommunikationsrahmenverträge, die von einzelnen Abteilungen der Kommission abgeschlossen wurden, nicht verlängert oder erneuert, sondern durch einen zentralen Service ersetzt. Dies gewährleistet ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis (da für größere Verträge häufig günstigere Angebote gemacht werden) und **spart den Generaldirektionen Zeit**, da mehrfache Ausschreibungsverfahren entfallen. Ebenfalls seit 2016 wurden 48 Websites aus dem Netz genommen und nützliche Inhalte in den Internetauftritt der Kommission integriert – was für mehr Kohärenz bei der externen Online-Kommunikation sorgt, den technischen Aufwand einer zentralen Stelle zuordnet und Ressourcen spart.

Auch die ersten Schritte hin zu einem **internen Dienst für Sitzungssäle** mit standardisierter Ausstattung und einer zentralen Anlaufstelle sind erfolgt: Die Sitzungssäle wurden inventarisiert und kategorisiert, zudem wurden mehr als 50 davon renoviert. Das Live-Streaming von Veranstaltungen wurde stark ausgebaut, was Mitarbeitern und externen Teilnehmern, die Veranstaltungen vom Schreibtisch aus verfolgen können, Zeit spart und darüber hinaus weniger CO₂-Emissionen verursacht.

Durch effizientere Dienstleistungen konnte die Kommission Einsparungen bei Unterstützungsdiensten wie HR und Logistik vornehmen, um die Erfüllung zentraler Aufgaben wie Politikgestaltung und Rechtsetzung zu gewährleisten und zu unterstützen. Seit April 2016 wurden insgesamt **277 Vollzeitäquivalente (VZÄ) eingespart**. Den größten Beitrag hierzu leistete der HR-Bereich, der durch Größenvorteile um fast 150 VZÄ verkleinert wurde. Die Zentralisierung der Logistikdienste im OIB hat bislang zur Einsparung von über 50 VZÄ geführt (siehe Anhang 3 für Einzelheiten zu den Einsparungen).

Auch einzelne Generaldirektionen haben die Zahl ihrer Mitarbeiter verringert, um eine Umverteilung hin zu anderen Prioritäten zu ermöglichen. Dank der Anstrengungen der betreffenden Generaldirektionen führte der Zusammenschluss zahlreicher Direktionen zur GD Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU (GROW) zu Effizienzgewinnen von 200 VZÄ, während die GD Landwirtschaft und ländliche Entwicklung (AGRI) 121 VZÄ abbaute⁴. In anderen Fällen, beispielsweise dem Bereich Digitalpolitik, haben die Generaldirektionen ihre Prioritäten ohne Personalaufstockung umgesetzt.



Rund 600 Vollzeitäquivalente stehen nun für andere Aufgaben zur Verfügung.

Ohne die Initiative für Synergien und Effizienzgewinne müsste weiterhin Personal abgebaut und entsprechend den politischen Prioritäten umgesetzt werden. Die Alternative wäre gewesen, in sämtlichen Generaldirektionen und Bereichen Einsparungen vorzunehmen, ohne die verschiedenen Möglichkeiten zur Umgestaltung von Diensten, der Ausschöpfung von Synergien und der Effizienzsteigerung zu berücksichtigen. Dies hätte sich negativ auf die Qualität der Dienste, Strategien und Programme ausgewirkt.

Prioritäten: Ressourcenzuweisung für die Prioritäten der Kommission

Die Einsparungen infolge der oben genannten Maßnahmen haben es der Kommission ermöglicht, mutige Entscheidungen über die Umverteilung von Personal in politisch vorrangige Bereiche zu treffen und zugleich ihre zentralen Steuerungs- und Koordinierungstätigkeiten zu intensivieren.

Seit November 2014 wurde die **Umsetzung von Personal in vorrangige Bereiche** beschlossen, zum Beispiel um die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise zu bewältigen (GD Finanzstabilität, Finanzdienstleistungen und Kapitalmarktunion (FISMA)): + 45, GD Wettbewerb: + 38), für Migration und Grenzkontrolle

⁴ Ohne zusätzliche Beiträge für individuelle Projekte für mehr Effizienz.

(GD Migration und Inneres (HOME): + 62), für die Energieunion (GD Energie: + 30) oder die EU-Handelsagenda (GD Handel: + 30). Dies alles sind Beispiele für Bereiche, in denen die Mitgliedstaaten und andere Organe von der Kommission erwarteten, dass sie handelt – und dass sie schnell handelt.

Als Ergebnis dieser Umverteilungen hat sich der Anteil von Kommissionsmitarbeitern auf **operativen Posten (Jobs)**, z. B. in der Politikgestaltung und Programmverwaltung, in den vergangenen Jahren **erhöht**, während der Anteil der in der administrativen Unterstützung und Koordinierung tätigen Mitarbeiter gesunken ist⁵.

Community: bessere Dienstleistungen der Mitarbeiter unterstützen

Bessere Dienstleistungen werden erst durch die **Anstrengungen engagierter und spezialisierter Mitarbeiter** in jedem Bereich möglich. Federführende Dienste haben kommissionsweit in die Interaktion mit der Mitarbeiter-Community in ihrem Bereich investiert, um diese dabei zu unterstützen, ihren Platz in dem umfassenderen Kontext zu finden, und ihnen **professionelle Weiterbildung** und Schulungen anzubieten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mancher Bereiche haben umfangreiche Veränderungen erlebt. Der **HR-Bereich wurde binnen eines Jahres umgebaut**. Dies begann mit der Annahme des HR-Modernisierungsplans und mündete in die Umsetzung des Plans in allen Generaldirektionen. 35 HR-Referate wurden aufgelöst und 150 HR-Verfahren mit ihrer Hilfe angepasst; in jeder Generaldirektion wurden kleine Teams rund um die HR-Beauftragten eingerichtet; 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden der GD HR zugewiesen, um in gemeinsamen Teams HR-Dienstleistungen zu erbringen; ferner wurden Büroumzüge, Umzüge von Akten und IT-Ausrüstung durchgeführt, und es wurde für die Aufrechterhaltung des Betriebs gesorgt.

Vom Beginn des Projekts an waren dank interaktiver Workshops kontinuierliche Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet. Im Logistikbereich fand ein ähnlicher Prozess der **Integration und Schulung von Personal** statt, das aus anderen Generaldirektionen in das OIB versetzt wurde.

In allen Bereichen ist ein formeller und informeller **Informationsaustausch in der Community** etabliert. Die federführenden Dienste haben Veranstaltungen organisiert, um ihre Community zusammenzubringen und sie zum Austausch und zum wechselseitigen Lernen zu ermuntern. Im IKT-Bereich etwa ermöglicht das „Digital Stakeholders“-Forum einen kontinuierlichen Austausch über die Digitalisierungsstrategie, über Innovationen und Maßnahmen sowie über IKT-Sicherheit.

Ein umfangreiches Professionalisierungsprogramm im Kommunikationsbereich wurde durch andere Weiterbildungsmöglichkeiten ergänzt; dazu zählten Veranstaltungen zum Informationsaustausch, Hospitationen und die Begutachtung unter Fachkollegen. Die **Auszeichnungen für interne Kommunikation** sind eine Anerkennung für Leistungen und sollen zur fachlichen Weiterentwicklung und zum Austausch motivieren.

Dies alles sind Beispiele für federführende Dienste, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unterstützungsbereichen helfen und dazu beitragen, dass diese professioneller arbeiten und den auftraggebenden Generaldirektionen hochwertigen Service bieten können.

⁵ Gemäß dem Folgebericht vom Dezember 2018 zu „Humanressourcen der Kommission: Ressourcenplanung und Optimierung im Interesse der Prioritäten der EU“ (dem Rat via Ares (2018)6458428 und dem Parlament via Ares (2018)6456480 übermittelt) wurden im Jahr 2018 57 % der Kommissionsmitarbeiter auf operativen Posten und 23,5 % Posten in der administrativen Unterstützung und Koordination eingesetzt – verglichen mit 54,6 % bzw. 23,8 % im Jahr 2016 und 51,8 % bzw. 27,5 % im Jahr 2010.

Governance: stärkere Ausrichtung auf die Prioritäten

Die Einführung einer **Federführung für einzelne Bereiche** hat dazu beigetragen, das Verhältnis zwischen lokalen HR-, IKT-, Kommunikations- und Logistikteams und den für die Gesamtstrategie in dem Bereich zuständigen Generaldirektionen zu klären. Zuvor hatten diese Generaldirektionen kein Mandat für die Aufsicht über die Aktivitäten der lokalen Teams, ihre Budgets, Ausrichtung und Professionalität. Zudem waren auch die Kapazitäten der gesamten Community zum wechselseitigen Lernen, zur Vermeidung von Doppelarbeit und zur gegenseitigen Unterstützung in Spitzenzeiten eingeschränkt.

Um Zusammenarbeit und Konsistenz zu verbessern, wurden die **Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten** von federführenden Diensten und örtlichen Bereichsmanagern oder Beauftragten definiert. Sämtliche Bereiche haben Lenkungs- und Monitoringstrukturen geschaffen oder sie verstärkt. In den Bereichen herrscht eine **bessere Übersicht über die Ausgaben**. So gewährleistet der Lenkungsausschuss für institutionelle Kommunikation eine **stärkere Ausrichtung** auf die politischen Prioritäten sowie eine **stärkere Abstimmung** zwischen interner und externer Kommunikation; Teil dessen sind ein gemeinsames Professionalisierungsprogramm, ein gemeinsames professionelles Netz und die gemeinsame Nutzung von Instrumenten. Die Meldung großangelegter Kommunikationsinitiativen durch die Generaldirektionen **verhindert unnötige Doppelarbeit**. Die **Einrichtung von Personalpools** mehrerer Generaldirektionen für spezielle Maßnahmen (z. B. die Kommunikation in Zusammenhang mit der Rede zur Lage der Union) hat bessere Ergebnissen bei geringerem Aufwand ermöglicht.



Federführung für einzelne Bereiche – das bedeutet mehr Kohärenz, bessere Zusammenarbeit und größere Professionalität

Verflechtungen zwischen Bereichen wird Rechnung getragen. So bringt beispielsweise das Projekt **Arbeitsplatz der Zukunft** die Bereiche Logistik, IKT und HR zusammen, um einen integrierten Dienst zu entwickeln, der Generaldirektionen bei neuen Arbeitsmethoden unterstützt; OIB, OIL, SCIC, DIGIT und HR arbeiten unterdessen an einem **integrierten Logistikdienst** für Büroräume und Sitzungssäle. Für das Daten-, Informations- und Wissensmanagement wurde eine kommissionsweite Strategie festgelegt⁶. In diesem Rahmen bietet die **zentrale Anlaufstelle für Zusammenarbeit** den Generaldirektionen und Bereichen Beratung bei Fragen zu kooperativen Arbeitsweisen.

Eine **fachliche Berichterstattung** wurde eingeführt, damit die Bereiche über alle Generaldirektionen hinweg kohärent arbeiten können, die Autonomie der Generaldirektionen bei der Umsetzung ihrer Prioritäten aber weiter gewahrt bleibt. Dies bedeutet, dass die lokalen Bereichsmanager in den Generaldirektionen sowohl an ihren federführenden Dienst als auch an ihre GD berichten. Leitprinzip hierbei ist, dass die Verantwortung jeder Generaldirektorin und jedes Generaldirektors für operative Entscheidungen gewahrt bleibt, während die federführenden Dienste die Arbeitsweise ihrer professionellen Communities lenken können. Dies unterstützt die Anstrengungen der derzeitigen Kommission, gemeinschaftliches Arbeiten über die Generaldirektionen hinweg und mit einer einheitlichen Stoßrichtung zu gewährleisten. **Jährliche Rückmeldungen** der federführenden Dienste wurden in drei Bereichen eingeführt. Im HR-Bereich wurden mit dem federführenden Dienst professionelle Zielvorgaben festgelegt. Die federführenden Dienste nehmen regelmäßig an Auswahlgremien für lokale Bereichsmanager teil.

Seit der Annahme des neuen Corporate-Governance-Pakets im November 2018 wurde die **Verantwortung für die Aufsicht** über Initiativen für Synergien und Effizienzgewinne klar dem Managementkontrollgremium übertragen. Dieses Gremium unterstützt die Verwaltung der Kommission. Das Managementkontrollgremium steht für Koordinierung, Aufsicht, Beratung und die strategische Ausrichtung in Fragen des institutionellen Managements, in Bereichen wie etwa dem Leistungsmanagement, der **Ausrichtung der Humanressourcen**

⁶ C(2016) 6626 final, angenommen am 18. Oktober 2016.

auf die Prioritäten, der Organisation und administrativen Leistung der Kommissionsdienststellen und großangelegte Projekte zum institutionellen Wandel. Auf diese Weise trägt das Gremium dazu bei, dass die notwendigen Strukturen, Verfahren und Verwaltungskonzepte in der Kommission etabliert sind, um die politischen Prioritäten des Kollegiums und die ihm durch die Verträge übertragenen Aufgaben effizient und erfolgreich umzusetzen. Das Managementkontrollgremium berichtet an den Präsidenten und das für Haushalt, Personal und Verwaltung zuständige Kommissionsmitglied. Die Lenkungsgruppen der Generaldirektoren, die die Umsetzung von Projekten durch die federführenden Dienste beaufsichtigen, berichten ihrerseits an das Managementkontrollgremium.

All diese Maßnahmen haben dazu beigetragen, die Kohärenz und die Wirkung der Arbeit der Unterstützungsbereiche insgesamt zu vergrößern. Weitere Beispiele für Errungenschaften finden sich unten in Tabelle 1.

Tabelle 1: Ergebnisse der Initiative für Synergien und Effizienzgewinne: Beispiele	
Prioritäten	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung von GDs, die sich mit Folgendem befassen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise (GD Finanzstabilität, Finanzdienstleistungen und Union der Kapitalmärkte + 45, GD Wettbewerb + 38) ○ Migration und Grenzkontrolle (GD Migration und Inneres + 62) ○ Energieunion (GD Energie + 30) ○ Handelsagenda der EU (GD Handel + 30)
Humanressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau um 148 VZÄ • Einheitlichere Anwendung von HR-Vorschriften in der gesamten Kommission • Anpassung von 150 HR-Verfahren • Größenvorteile • Stärkere Spezialisierung • Portal „Staff Matters“ — zentrale Anlaufstelle in HR-Angelegenheiten • Professionalisierungsprogramm • Betriebskontinuität während des Wandels
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau um 52 VZÄ in Brüssel • Rationalisierung der Postzustellung • Lokale Logistik-Teams bieten effizientere lokale Unterstützung • Team für Raumgestaltung – Innovationen bei der Bürogestaltung • Integration des Personals in neue Strukturen • Ähnliche Initiative in Luxemburg gestartet und nach Zeitplan verlaufend
Informations- und Kommunikationstechnologien	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Governance im Bereich IKT-Sicherheit • Einführung des digitalen Arbeitsplatzes der Zukunft • SEDIA, eProcurement und eGrants – Bürokratieabbau • Konsolidierung lokaler Rechenzentren (LDC) – Gewinne im Hinblick auf Effizienz, Zuverlässigkeit und Sicherheit – bislang 6 LDC konsolidiert • Verstärkte Nutzung von Datenanalyse • „IKT-Bausteine“ – Einrichtung einer Plattform für weiterverwendbare Lösungen
Externe & interne Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Lenkungsstrukturen • Bessere Abstimmung auf politische Prioritäten • Bessere Abstimmung der internen und externen Kommunikation • Kooperative Kommunikationsplanung • Zentralisierung von Rahmenverträgen für moderne und gestraffte Dienstleistungen für GDs • Benutzerfreundlichere Europa-Website • Pool von Grafikdesignern für bestimmte Projekte – Maximierung der Wirkung • Verwendung einer einheitlichen visuellen Identität für die Kommission • Professionalisierungsprogramm • Bündelung / gemeinsame Nutzung von interner / externer Kommunikation • Newsletter für Personalangelegenheiten (Staff Matters Newsletter) konsolidiert verschiedene Newsletter • Lokale Intranets in MyIntracomm migriert
Konferenzorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Veranstaltungsdatenbank • Online-Anmeldesystem für Teilnehmer • Netz von Konferenzveranstaltern
Sitzungssaalverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Kostengünstigerer neuer Rahmenvertrag für audiovisuelle Geräte • Standardisierung und Vereinfachung • Bestandsaufnahme und Kategorisierung aller Sitzungssäle • Renovierung von mehr als 50 Sitzungssälen • Erweiterter Webstreaming-Dienst
Bereichsübergreifende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatz der Zukunft: Analyse der Erfahrungen und Vorschläge für ein abgestimmtes Vorgehen • Integrierter Logistikdienst: Gestaltung eines zentralen Dienstes für das Personal

3. HERAUSFORDERUNGEN

Wie kürzlich vom IAS hervorgehoben wurde, traten bei der Umsetzung der Initiative für Synergien und Effizienzgewinne erhebliche Herausforderungen auf, die noch nicht alle bewältigt wurden.

Dienste: weniger Störungen für Kunden und verbesserte IKT

Jede wesentliche Änderung bei der Organisation eines Dienstes dürfte kurzfristig zu **Störungen für die Kunden** führen. Prozesse müssen angepasst werden, die Stelleninhalte haben sich geändert und die Kunden müssen lernen, wie das neue System funktioniert. Beispielsweise gab in Bezug auf die Logistik in Brüssel anfänglich Bedenken hinsichtlich der Sichtbarkeit und der Proaktivität der neuen lokalen Teams sowie des Tempos der Bearbeitung von Kundenanfragen.

Im Falle der HR-Modernisierung führten die Komplexität und der Umfang der Übertragung von Aufgaben von lokalen HR-Referaten auf zentrale HR-Referate und lokale HR-Beauftragte zu einigen Anlaufschwierigkeiten. Die **Kundenzufriedenheit sank** zwischen 2016 und 2017 von 75 % auf 68 %. Auf der Grundlage von Analysen und Konsultationen mit Interessenträgern wurden 2018 Anpassungen vorgenommen, um die Effizienz zu verbessern. Weitere Verbesserungen sind geplant, um die Zufriedenheit zu steigern.

Da Aufgaben und Zuständigkeiten neu definiert wurden, bestand die Gefahr, dass einige der in den Generaldirektionen verbleibenden Aufgaben standardmäßig von operativen oder koordinierenden Dienststellen übernommen würden. Mehr Klarheit in Bezug auf die Zuständigkeiten sowie den Umfang und das Niveau der in jedem Bereich angebotenen Dienste wäre für Kunden in den Generaldirektionen hilfreich.

Im Jahr 2016 wurden **ehrgeizige Ziele** für die Zahl der zu erhaltenden Stellen gesetzt (siehe Anhang 3). In mehreren Bereichen ist nun klar, dass die Ziele nicht innerhalb des ursprünglich festgelegten Zeitrahmens – oder zumindest nicht ohne erhebliche Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistungen für die Kunden – erreicht werden können. Zudem besteht die Gefahr, dass Personal überlastet wird und die Attraktivität der Kommission als Arbeitgeber schwindet. Während die Einsparungsschätzungen auf den mit federführenden Diensten getesteten Daten beruhten, zeigte die Umsetzung, dass bei der Entwicklung standardisierter und gestraffter Dienste die Besonderheiten der Generaldirektionen berücksichtigt werden müssen. Im besonderen Fall des IKT-Bereichs war ein Teil des erwarteten hohen Einsparungsvolumens an die Verfügbarkeit von Mitteln für Investitionen in IKT-Bausteine geknüpft. Da diese noch nicht möglich waren, zögert sich der Großteil der Einsparungen in diesem Bereich hinaus.

In der Mitteilung von 2016 wurde der Anwendungsbereich der Initiative Synergien und Effizienzgewinne zunächst auf **vier Gruppen von Bereichen** beschränkt. Die Bereiche mussten sorgfältig ausgewählt werden, um zu gewährleisten, dass kritische Funktionen der Generaldirektionen unberührt bleiben und die Generaldirektorinnen und -direktoren über die zur Wahrnehmung ihrer Verantwortung erforderlichen Ressourcen verfügen. Eine vorsichtige Ausweitung auf andere Bereiche könnte künftig noch größere Vorteile und Einsparungen ermöglichen.

Ein wesentlicher Hemmschuh für verschiedene Bereiche ist das Schritthalten mit dem **Tempo der Modernisierung von IKT-Lösungen**. Dies unterstreicht die Dringlichkeit, Modernisierungspläne zu fördern und in sie zu investieren. So sind beispielsweise straffere IKT-Abläufe erforderlich, um HR-Verfahren oder Bürorumzüge effizienter zu handhaben. Die digitale Kommunikation und Zusammenarbeit leiden unter dem Einsatz zu vieler verschiedener IKT-Tools. Der effizienten Verwaltung der Sitzungssäle steht die **Vielfalt der Ausstattung** in den Gebäuden entgegen. Sollen wirksame IKT-Lösungen zeitnah bereitgestellt werden, müssen Systemanbieter und federführende Dienste gemeinsam Zeit und Geld zur Lösung dieser Probleme

Zur Verwirklichung der geplanten Einsparungen ist mehr Zeit nötig

investieren. Zudem müssen neue, flexible Verfahren zur Modernisierung der IKT eingeführt werden. Im Idealfall sollten IKT-Lösungen angepasst werden, bevor umfassendere Änderungen der Prozesse vorgenommen werden.

Darüber hinaus erfordert die Gebäude- und **IKT-Sicherheit** mehr Aufmerksamkeit innerhalb der Kommission und seitens der federführenden Dienste. In allen Bereichen genießen Investitionen in die Prävention von Cyberangriffen und in den Datenschutz zu Recht Priorität, was jedoch Ressourcen erfordert.

Community: das Personal durch den Wandel begleiten

Die Einführung des Konzepts der Federführung für einzelne Bereiche stellte für viele Mitarbeiter in den betroffenen Bereichen eine große Herausforderung dar. In den Bereichen HR und Logistik waren **hunderte Mitarbeiter von einem GD-Wechsel betroffen**. In allen Bereichen musste das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer GD wie auch zu einer größeren, von einer anderen GD geleiteten Community aufgebaut werden.

Es war nicht immer einfach, die Motivation der mit grundlegenden Veränderungen konfrontierten Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen aufrechtzuerhalten, doch gestalteten **partizipative Ansätze** den Wandel erträglicher. Eine stärkere zentrale Kapazität mit Beratungs- und Unterstützungsfunktion im Hinblick auf das Änderungsmanagement wäre nützlich gewesen. Einige Mitarbeiter waren anfangs nicht dazu fähig oder bereit, ihre Stelleninhalte zu ändern. Selbst bei Mitarbeitern, die die Modernisierungsanstrengungen stark unterstützt haben, kann eine „**Veränderungsmüdigkeit**“ weitere Verbesserungen erschweren. Es bedarf innerhalb des Bereichs systematischer Investitionen in die Laufbahnentwicklung und Mobilität sowie einer gezielteren Professionalisierung. Insbesondere in Luxemburg war es im IKT-Bereich schwierig, genügend Personal mit den erforderlichen Spezialprofilen anzuwerben.

In der gesamten Kommission wie auch in den Communities der einzelnen Bereiche war eine starke **Unterstützung von oberster Ebene** vonnöten, um Mitarbeiter und Führungskräfte von der Notwendigkeit von Veränderungen zu überzeugen. So unterstützten beispielsweise im Bereich Kommunikation die Generaldirektionen den Grundgedanken einer Zentralisierung der Vergabe, doch gaben einige von ihnen verständlicherweise die eingesparten Stellen nur widerstrebend auf.

Governance: Bereiche ermitteln und Veränderungen planen

Die Übernahme einer neuen Funktion als federführender Dienst im Kommissionsgefüge stellte für mehrere der betroffenen Generaldirektionen eine wesentliche Herausforderung dar. Die federführenden Dienste selbst hatten zur Leitung ihrer Bereiche anfangs kaum oder keine **Mitarbeiter zugewiesen** bekommen und taten sich bisweilen schwer, ohne zusätzliche Stellen genügend Mitarbeiter mit den entsprechenden Anforderungsprofilen zu finden. Die GD HR kam der Notwendigkeit nach, die **federführenden Dienste anzuleiten**, und dies ebenfalls ohne zusätzliche Stellen. Eine zentrale Kapazität zur **Ermittlung der Notwendigkeit** von Veränderungen und Synergien könnte den Wandel erleichtern, insbesondere wenn wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Bereichen bestehen. Es wurde auch deutlich, dass der Prozess nicht zu komplex sein darf und dabei weiterhin Flexibilität ermöglichen und auf den Menschen ausgerichtet bleiben sollte.

Veränderungen haben größere
Aussicht auf Erfolg, wenn sich das
Personal einbringt und engagiert

In einigen Bereichen, insbesondere im Bereich der Konferenzorganisation und Sitzungssaalverwaltung, mussten die federführenden Dienste in erheblichem Maße Daten sammeln und analysieren, um alle in ihrem Bereich tätigen **Mitarbeiter**, deren Tätigkeiten und **unterschiedlichen Profile zu ermitteln**. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um im gesamten Bereich Kohärenz, Abstimmung, Zusammenarbeit und Professionalisierung zu gewährleisten. Wenn Mitarbeiter gleichzeitig mit anderen Themen befasst sind, gestaltet sich die **Messung potenzieller Einsparungen** schwieriger.

Die nachstehende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Communities der einzelnen Bereiche. Sie zeigt die **Größe** des Bereichs, den Grad der **Konzentration** (ein hoher Prozentsatz bedeutet, dass die meisten Menschen in dem Bereich ausschließlich in diesem Bereich tätig sind, wohingegen ein geringer Prozentsatz bedeutet, dass viele Mitarbeiter in diesem Bereich auch andere Aufgaben haben) und den Grad der **Zentralisierung**.

Die Auftraggeber-Generaldirektionen wollten unbedingt sichergestellt wissen, dass nach allen eingeführten Änderungen Niveau und Qualität der Dienstleistungen zumindest gleichwertig bleiben. Die Rückmeldungen der Generaldirektionen waren hilfreich, um sich mit den Vorschlägen der federführenden Dienste kritisch auseinanderzusetzen und an ihnen zu feilen. Einige **Effizienzgewinne** werden innerhalb der Generaldirektionen zugunsten höherer Prioritäten **umgeschichtet**. Dies kann es den zentralen Dienststellen leider erschweren, schlüssige Nachweise für Einsparungen zu erbringen. Die Umverteilung von Planstellen zugunsten institutioneller Prioritäten und ein möglicher Nutzen von Einsparungen für die Herkunfts-Generaldirektion müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Um den **Generaldirektionen einen Überblick über die Veränderungen** zu geben, die sich im Laufe des Jahres auf sie auswirken, und dem Risiko zu begegnen, dass ein und dieselbe Stelle als Quelle für Einsparungen für mehrere Bereiche identifiziert werden könnte, wurde 2018 ein neuer Ansatz entwickelt. Die Schätzungen der Effizienzgewinne und erforderlichen Investitionen werden nun in einem einzigen Überblick über Beiträge nach Generaldirektionen **konsolidiert**. Dies hat auf allen Ebenen zu mehr Klarheit und Transparenz geführt. Die zentralen Dienststellen und das Kollegium haben nun einen strategischen und umfassenden Überblick über die Agenda für Synergien und Effizienzgewinne. Sie können federführende Dienste sondieren und Vorschläge validieren. Generaldirektionen und federführende Dienste können Ressourcen und Investitionen besser planen. Eine weitere Klarstellung der Definitionen von Einsparungen würde den Wert der konsolidierten Übersicht noch erhöhen.

Die Herausforderungen der letzten drei Jahre helfen uns, die erforderlichen nächsten Schritte zu bestimmen.

Tabelle 2:

Bereich (Daten von März 2019, einschließlich Dienstleister und Dienste für andere Organe und Agenturen)	Bereichsmerkmale		
	Größe: % der Kommissionsbelegschaft	Konzentration: durschn. % der Bereichstätigkeiten gewidmeten Zeit je Stelle	Zentralisierung: % der Bereichsbelegschaft in der federführenden GD
IKT	8,1%	74%	38%
HR	5,6%	86%	65%
Logistik - BXL	2,5%	86%	93%
Externe Kommunikation	2,2%	54%	58%
Logistik - LUX	1,0%	93%	96%
Veranstaltungsorganisation & Sitzungssaalverwaltung	0,6%	40%	45%
Interne Kommunikation	0,3%	34%	21%

4. NÄCHSTE SCHRITTE

Die bisherigen Erfahrungen und die jüngsten Erkenntnisse des IAS deuten auf drei Bereiche hin, in denen Handlungsbedarf besteht: Abschluss der praktischen Umsetzung der Initiative für Synergien und Effizienzgewinne, kommissionsweite Einbettung einer Kultur von Synergien und Effizienzgewinnen und Verbesserung der Überwachung und der Zuverlässigkeit von Einsparungsschätzungen. Daher ist ein **umfassenderer, systematischerer und stabilerer Ansatz** zur Modernisierung der organisatorischen Leistung erforderlich. Dies gilt für alle Projekte, die im Rahmen der Initiative für Synergien und Effizienzgewinne bereits eingeleitet wurden, sowie für künftige Modernisierungsprojekte.

Dienste: Qualität und Rechenschaftspflicht gewährleisten

Die im Jahr 2016 beschriebenen Maßnahmen werden bestätigt, aber es bedarf **neuer Impulse** für die Umsetzung aller Maßnahmen, wobei in einigen Fällen die **Ziele und Zeitpläne angepasst** werden müssen (siehe Tabelle 3 und Anhang 3).

- Im **HR-Bereich** wird die vollständige Einführung des neuen Dienstleistungsmodells bestätigt. Die wichtigsten Prioritäten für die Zukunft sind: Steigerung der Zufriedenheit der Kunden, vor allem der Führungskräfte, und Optimierung der Kernprozesse, um sie schneller und effizienter zu machen. Insbesondere werden die Verfahren für Auswahl, Einstellung, Lernen und Entwicklung sowie Zeitmanagement optimiert, und HR-Beauftragte werden von Aufgaben entlastet, die nicht in ihre Zuständigkeit fallen. Es wird auf genauere und umfassendere Analysen und Berichterstattung im HR-Bereich sowie auf organisatorische Entwicklung und Unterstützung für Führungskräfte hingearbeitet. Die GD HR wird eine Informationskampagne durchführen, um für ein besseres Verständnis der Zuständigkeiten der neuen HR-Akteure und der ihnen zur Verfügung stehenden neuen Möglichkeiten zu sorgen. Möglicherweise werden die Bezeichnungen HR-Beauftragte (HR BC) und AMC geändert, um ihre Funktionen genauer wiederzugeben.⁷ Als federführender Dienst wird die GD HR mit dem Amt für die Feststellung und Abwicklung individueller Ansprüche, dem Europäischen Amt für Personalauswahl und anderen Generaldirektionen zusammenarbeiten, deren Mitarbeiter mit HR-Aufgaben befasst sind, um das Potenzial der betreffenden Dienststellen für Modernisierung, Automatisierung und Effizienzgewinne zu ermitteln, wobei gleichzeitig eine hohe Dienstleistungsqualität gewährleistet bleiben soll.
- Im **IKT-Bereich** wird im Einklang mit der digitalen Strategie der Kommission die Entwicklung innovativer digitaler Lösungen vorangetrieben; diese werden durch einheitliche IKT-Bausteine, eProcurement und eGrants, die Konsolidierung lokaler Rechenzentren zu einem sicheren institutionellen Anbieter hybrider Cloud-Dienste sowie die Ausweitung der Nutzung der elektronischen Signatur auf alle Bereiche unterstützt. Ein Teil der Einsparungen muss in die IKT-Sicherheit reinvestiert werden, die oberste Priorität hat. Dies betrifft alle Ebenen der IKT und Prozesse, weshalb Grundsätze der eingebauten Sicherheit („security by design“) umfassend Anwendung finden.
- Im Rahmen der **externen und internen Kommunikation** wird die Governance im Bereich weiter an der Politikgestaltung ausgerichtet. Unter anderem wird der federführende Dienst gehalten sein, umfassende Kommunikationsmaßnahmen auf der Grundlage vorab festgelegter Kriterien zu genehmigen, die Zentralisierung der Rahmenverträge abzuschließen und den Dienst weiterzuentwickeln, um das gesamte Spektrum der Anforderungen zur Stärkung der Professionalisierung und der praxisorientierten Communities abzudecken, und die Effizienz und Wirksamkeit der Beziehungen zwischen federführendem Dienst und lokalen internen Kommunikationsbeauftragten zu verbessern.
- Der Schwerpunkt im **Bereich Logistik** wird darauf liegen, die Generaldirektionen bei Bürorumzügen zu entlasten und die Kundenorientierung der lokalen Logistik-Teams (OIB) weiter zu verbessern und die

⁷ Die befristeten Ernennungen der AMC-Referatsleiter in den Generaldirektionen, für die sie arbeiten, bleiben bestehen, bis die notwendigen Änderungen an den IKT-Systemen im HR-Bereich abgeschlossen sind. Die GD HR sollte die betreffenden GDs informieren, sobald die befristeten Zuweisungen beendet sind.

Zentralisierung der lokalen Logistikdienste und die Rationalisierung der Postverwaltung (OIL) voranzubringen.

- Die Bereiche **Konferenzorganisation und Sitzungssaalverwaltung** werden einen Rahmenvertrag für das Konferenzmanagement, Leitlinien für alle Kommissionsveranstaltungen und umfassende Unterstützung für die wichtigsten Veranstaltungen bereitstellen. Mit wenigen Ausnahmen (z. B. kleine Sitzungssäle für die oberste Führungsebene, Krisenräume) werden sich die Generaldirektionen alle Sitzungssäle mit Standardausrüstung und benutzerfreundlichem Service teilen.

Ein wesentliches Anliegen für federführende Dienste muss es sein, dem Personal im Wege der Zusammenarbeit die **reibungslose Benutzung** und damit eine Zeitersparnis zu ermöglichen. Wann immer dies möglich ist, muss der **Ansatz einer zentralen Anlaufstelle** gewählt werden. Beispielsweise teilen sich derzeit SCIC, OIB, OIL, DIGIT und die Generaldirektion, die jeweils den Zugang zum Saal verwaltet, die Zuständigkeit für die Sitzungssäle. Es sollte nicht Aufgabe des Nutzers sein, sich mit diesen verschiedenen Dienststellen in Verbindung zu setzen; vielmehr sollte es dem SCIC als federführendem Dienst obliegen sicherzustellen, dass er auf einen einzigen Antrag hin in Zusammenarbeit mit den anderen federführenden Diensten einen **vollständig integrierten, standardisierten und effizienten Dienst** bereitstellt.

Tabelle 3: Übersicht der Nettoeinsparungen in Hauptbereichen (in VZÄ, vollständige Angaben in Anhang 3)			
Im Jahr 2016 festgelegte Bereiche	Einsparungsziele 2016	Netto-Einsparungen bis Ende 2018	Überarbeitetes Ziel
HR	310 bis 2019	148	228-268 bis 2024*
IKT	662 bis 2019	44	688 bis 2024
Kommunikation	75-105 bis 2020	36	70 bis 2024
Logistik, Veranstaltungen und Sitzungssaalverwaltung	100 bis 2030**	52	138 bis 2030
* höheres Ziel in Abhängigkeit von den notwendigen IKT-Entwicklungen ** Ziel von 2016 betraf nur die Zentralisierung der Logistik in Brüssel (OIB)			

Die GD Haushalt wird ihre Rolle als federführender Dienst für die zentralen Funktionen des **Finanzmanagements und des internen Kontrollrahmens** stärken. Die Zuständigkeiten der Anweisungsbefugten werden in keiner Weise eingeschränkt. Neue Herausforderungen im Bereich des Finanzmanagements haben jedoch zu einem verstärkten Bedarf nach Anleitung geführt, insbesondere in Bezug auf die Vereinfachung und Harmonisierung interner Verfahren, sowie zur Notwendigkeit einer stärkeren Koordinierung zwischen den Anweisungsbefugten (z. B. nach Programmen, Clustern von Generaldirektionen oder Arten der Mittelverwaltung). Die GD Haushalt wird dementsprechend die Generaldirektion verstärkt unterstützen und die Aufsicht und Koordinierung in der gesamten Kommission bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Modernisierung des Finanzmanagements fördern. Diese Maßnahmen können zwar auch zu mehr Effizienz führen (z. B. durch den Einsatz von IKT-Instrumenten wie SEDIA und eProcurement), doch sollte ihr Hauptaugenmerk darauf liegen, die **Wirtschaftlichkeit der Haushaltsführung** zu verbessern. Vorrang sollte Maßnahmen eingeräumt werden, die eine effiziente und zeitnahe Umsetzung der neuen Programme fördern, die für den nächsten mehrjährigen Finanzrahmen angenommen werden sollen.

Das Generalsekretariat (SG) wird formell als federführender Dienst für die **Dokumentenverwaltung** etabliert, um diese moderner und wirksamer zu gestalten. Der Bereich **Veröffentlichungen** wurde im November 2018 eingerichtet, um den Veröffentlichungsprozess stärker zu beaufsichtigen und einen höheren Mehrwert zu gewährleisten. Das Amt für Veröffentlichungen als federführender Dienst verfolgt mit der Zentralisierung produktionsrelevanter Aufgaben und der redaktionellen Steuerung in dem Bereich sowohl eine Qualitätssteigerung als auch eine Kostensenkung, indem die Zahl redundanter Veröffentlichungen rationalisiert wird, was den Generaldirektionen die Konzentration auf die Politikgestaltung ermöglichen soll.

Während der Amtszeit der Juncker-Kommission hat die GD Übersetzung (DGT) mehr als 200 VZÄ eingespart, was zu Kostensenkung und beschleunigten **Übersetzungsleistungen** geführt hat; dabei blieb die erstklassige Güte der Übersetzungen gewahrt, die für die Gesetzgebungs- und Kommunikationsaktivitäten der

Kommission unerlässlich ist. Ermöglicht wurde dies durch die kontinuierliche Entwicklung von Übersetzungstechnologien und Automatisierungsprozessen. Auf der Grundlage der erzielten Ergebnisse soll die DGT Vorschläge für weitere Effizienzsteigerungen vorlegen.

Erhebliche Fortschritte wurden bei der Bereitstellung besserer und effizienterer Unterstützungsdienste erzielt. Entgegen der ursprünglichen Erwartung, dass Einsparungen dem zentralen Stellenpool zugutekommen sollten, wurden viele der eingesparten Mittel direkt in Generaldirektionen reinvestiert. In einigen Fällen wurden die Ziele überarbeitet, um niedrigere Zielvorgaben festzulegen oder mehr Zeit für ihre Verwirklichung zur Verfügung zu stellen.

Insgesamt **bleibt das erwartete Einsparvolumen nahezu unverändert**, doch wurde die Zeitspanne ausgedehnt, und es gibt Unterschiede bei der Verteilung der Einsparungsarten (siehe Anhang 3 und Tabelle 3). Die Einsparungen in Bezug auf die Umschichtung auf den Stellenpool werden nicht das ursprünglich geplante Ausmaß erreichen, aber es werden mehr eingesparte Mittel in Generaldirektionen oder Bereiche reinvestiert, die sich mit neuen Prioritäten befassen, und es werden Kosteneinsparungen und Vorteile erzielt, die sich nicht ohne Weiteres beziffern lassen, aber trotzdem real sind. Darüber hinaus wird der Prozess nicht nur zu Einsparungen führen, sondern auch sicherstellen, dass die Kommission als Organisation effizienter arbeitet, wobei schlankere und gestraffte Verfahren in den verschiedenen Bereichen Anwendung finden.

Künftig werden **drei verschiedene Arten von Einsparungen** genau bestimmt: (1) Einsparungen, die in den **zentralen Pool** zurückgeführt werden (externe Umschichtung); (2) Einsparungen, die in Generaldirektionen oder Bereiche reinvestiert werden (**Umschichtung**); (3) Einsparungen durch Vermeidung zu erwartender Kosten, wenn etwa durch die **Bündelung und gemeinsame Nutzung** von Diensteanbietern die Ausgaben verringert werden (z. B. weiterverwendbare „IKT-Bausteine“ für EU Login, Suche, Benachrichtigungen usw.).



Im Laufe der Zeit werden mehr eingesparte Mittel in die GDs und Bereiche reinvestiert

Im Rahmen des konsolidierten Ansatzes für die Verwaltung von Effizienzgewinnen werden **finanzielle Einsparungen** und Personaleinsparungen überwacht. Um den erwarteten Nutzen präziser zu bestimmen und die Kontrolle zu ermöglichen, müssen für laufende und künftige Projekte im Bereich der Organisationsleistung **wesentliche Leistungsindikatoren** festgelegt werden. Diese Leistungsindikatoren sollten sich auf den wesentlichen Zweck des betreffenden Projekts konzentrieren und entweder auf verfügbare Daten zurückgreifen oder eine kosteneffiziente Methode der Datenerhebung festlegen. Die Einsparungen dürfen nicht durch Bemühungen zur Messung der Auswirkungen aufgezehrt werden. Ein oder zwei aussagekräftige Indikatoren pro Projekt sind ideal, unter anderem zur Messung der **Kundenzufriedenheit** oder der Dienstleistungsqualität.

Alle federführenden Dienste sollten einen **Katalog von Dienstleistungen** festlegen, die vom jeweiligen Bereich angeboten werden. Dieser Katalog sollte gegebenenfalls Definitionen der Dienstleistungsqualität enthalten und regelmäßig aktualisiert werden. Ihre **Verfahren** sollten auf kohärente und transparente Weise dokumentiert werden, vorzugsweise unter Verwendung des Instruments für Verfahrensmanagement der Kommission.

Die Bemühungen und die **Personalarbeitszeit, die von den federführenden Diensten aufgewendet** werden, um die übrige Kommission zu unterstützen, sollten ebenso Anerkennung finden wie die Unterstützung federführender Dienste durch andere Generaldirektionen, insbesondere im Falle der frühzeitigen Annahme neuer Initiativen. Daher wird Arbeit zur Unterstützung der federführenden Dienste bei Entscheidungen über Mittelzuweisungen berücksichtigt. In einigen Fällen sind anfänglich Investitionen erforderlich, um später einen Nutzen für Dienste sowie Personalabbau zu ermöglichen. Angesichts der zentralen Bedeutung der IKT für effizientere Prozesse und damit für die mögliche Umschichtung von Personal in prioritäre Bereiche sollten Entscheidungen über Mittelzuweisungen geplante IT-Investitionen berücksichtigen, die vom Ausschuss für IKT- und Cybersicherheit beschlossen wurden.

Definitionen von Einsparungen sind in Anhang 2 enthalten, und Einzelheiten zu den überarbeiteten Zielen sind Anhang 3 zu entnehmen.

Community: in Personal investieren

Investitionen in das Personal jedes Bereichs sind eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau besserer und effizienterer Dienste. Insbesondere sollen federführende Dienste darin investieren, ihre Communities zu ermitteln und **einzubinden**, **Feedback** zu geben und die **Professionalisierung** des Bereichs zu verbessern, sowie Möglichkeiten für die **Verlagerung von Stellen** in diesem Bereich schaffen. Federführende Dienste sollen vor allem darauf hinarbeiten, **sich an alle Mitarbeiter** in ihrer Community und nicht nur an lokale Bereichsmanager zu **wenden**. Sie sollen auch dafür sorgen, dass Kompetenzrahmen und Lernpfade für ihren jeweiligen Bereich festgelegt werden, dass Teams innerhalb der Community Kenntnis von diesen Pfaden haben und dass die Bediensteten ihnen folgen, um ihre Umschulung und/oder Weiterqualifizierung zu gewährleisten, insbesondere, wenn sie den Arbeitsplatz wechseln.

Verstärkte gemeinsame
Unterstützung von Projekten
zur institutionellen
Veränderung

Governance: systematischere Aufsicht über Großprojekte zum organisatorischen Wandel

Die Erfahrung der letzten drei Jahre zeigt, dass die federführenden Dienste auf die **Unterstützung durch zentrale Dienste** angewiesen sind. Erfolgreiche Veränderungsprojekte beinhalten häufig wesentliche HR-, IKT-, Kommunikations- und finanzielle Aspekte, und zwar unabhängig davon, in welchem Bereich sie durchgeführt werden. Darüber hinaus sind **Bereiche miteinander verbunden**. Optimale Ergebnisse lassen sich nur durch starke Koordinierung, strategische Ausrichtung und Aufsicht erzielen. Das **Managementkontrollgremium** übernimmt diese Funktion in Unterstützung des Kollegiums, der Kommissionsmitglieder, der Generaldirektoren und der Dienststellenleiter.

Im Einklang mit seinem Mandat wird das Managementkontrollgremium daher für **Abstimmung, Kohärenz und Synergien** zwischen Kommissionsinitiativen und Veränderungsprojekten sorgen, um Lücken, Redundanzen oder Widersprüche zu vermeiden. Es wird auf der Grundlage **organisatorischer Erfordernisse** institutionelle Prioritäten setzen und Arbeiten entsprechend programmieren. Überdies wird es sicherstellen, dass **vorrangige Projekte** koordinierte und integrierte Unterstützung erhalten. Unter Koordinierung durch die GD HR werden die zentralen Dienststellen dem Managementkontrollgremium dabei helfen, **Unterstützung zu mobilisieren** (z. B. von der zentralen Anlaufstelle für Zusammenarbeit), um die Erfolgchancen jedes einzelnen Projekts zu maximieren, die Fortschritte – einschließlich der erzielten Einsparungen – anhand einer „Scorecard“ der wesentlichen Leistungsindikatoren zu überwachen und **dem Managementkontrollgremium** mindestens einmal jährlich **Bericht zu erstatten**.

Nutzung kollektiver
Kenntnisse und
Talente durch
lebendige
Community-Netze

Die für die Federführung zuständigen Direktoren in der GD HR und die als federführende Dienste benannten Generaldirektionen werden aufgefordert, regelmäßig in der **Gruppe der für Ressourcen zuständigen Direktoren** mitzuwirken, um die Überwachung von Initiativen zur Verbesserung der Organisationsleistung zu erleichtern. Die Rolle der GD HR bei der Unterstützung und Koordinierung der federführenden Dienste wird bestätigt.

Die federführenden Dienste werden kontinuierlich mit Führungskräften und Mitarbeitern **kommunizieren**. Dies geschieht mit dem Ziel, das Verständnis für den Kontext und die Notwendigkeit von Veränderungen sicherzustellen, die Kenntnis über die erzielten Vorteile zu erhöhen und zu gewährleisten, dass Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, wie sie sich an wen wenden können, wenn sich Dienste, Verfahren oder Organisationsabläufe ändern. Es werden auch Anstrengungen unternommen, Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter zu nutzen, um Änderungen vorzuschlagen, die zu einer Effizienzsteigerung beitragen können.

Tabelle 4: Überblick über Aktionspunkte		Federführung	Zeitplan
A. Erbringung von Dienstleistungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veröffentlichung aktueller Kataloge mit den von den einzelnen Bereichen gebotenen Dienstleistungen mit Definition der Dienstleistungsqualität 2. Verbesserung der Erfahrungen der Kunden durch Aufbau zentraler Anlaufstellen, Kundenportale und andere (mobile) Instrumente in allen Bereichen, vor allem bei miteinander verbundenen Bereichen 3. Festlegung wesentlicher Leistungsindikatoren, auch zur Messung der Kundenzufriedenheit und z. B. zur Schnelligkeit der Dienstleistungen und deren Kosten 4. Dokumentierung der Verfahren in den Bereichen im Instrument für die Modellierung der Kommissionsverfahren 	alle federführenden Dienste	bis Ende 2019
B. Community/ Professionalismus	<ol style="list-style-type: none"> 5. Festlegung wesentlicher Leistungsindikatoren für die Identifikation der Community, das Engagement, den Professionalismus und die Leistung des Bereichs 6. Festlegung von Lernpfaden für die Communities der Bereiche und Erarbeitung entsprechender Pläne für die Teams 7. Erarbeitung von Plänen, um die Mobilität der Bediensteten in jedem Bereich zu erleichtern 8. Informationen der federführenden Dienste für alle Mitarbeiter der Communities über die Prioritäten und Chancen des Bereichs 	5. alle federführenden Dienste in Absprache mit den Generaldirektionen* 6-8. alle federführenden Dienste*	5. Juli 2019 6. Ende 2019 7. Ende 2019 8. Juli 2019
C. Bereichsspezifisch	<ol style="list-style-type: none"> 9. Die Generaldirektion Übersetzung soll Vorschläge für die weitere Modernisierung der Übersetzung vorlegen 10. Umsetzung aktualisierter Konzepte für die Bereiche HR, IKT, Kommunikation, Logistik, Konferenzorganisation und Sitzungssaalverwaltung 11. Festlegung des Generalsekretariats als federführenden Dienst für die Dokumentenverwaltung, der Modernisierungsmaßnahmen in diesem Bereich vorschlagen soll 12. Stärkung der Rolle der Generaldirektion Haushalt als federführenden Dienst für Finanzen/interne Kontrolle, der Modernisierungsmaßnahmen in diesem Bereich vorschlagen soll 13. Das Amt für Veröffentlichungen soll als federführender Dienst für Veröffentlichungen Modernisierungsmaßnahmen für diesen Bereich vorschlagen 	9. DGT 10. HR, DIGIT, COMM, OIB, OIL, SCIC 11. SG 12. BUDG 13. OP	Vorschläge bis Ende 2019
D. Governance	<ol style="list-style-type: none"> 14. Managementkontrollgremium soll Maßnahmen zur Modernisierung der Institutionen beaufsichtigen und leiten 15. Einführung jährlicher „Scoreboards“ und Fortschrittsberichte über die Modernisierung für das Managementkontrollgremium (CMB) und die Gruppe der Personaldirektoren (GDR) 16. Federführende Dienste sollen dem Managementkontrollgremium jährlich über die Bereichsfortschritte berichten 17. Federführende Dienste sollten regelmäßig am GDR teilnehmen 18. Ermittlung wechselseitiger Abhängigkeiten, klare Projektleitung und regelmäßige Berichte über bereichsübergreifende Projekte 	14. Managementkontrollgremium 15. alle federführenden Dienste 16. alle federführenden Dienste 17. Generalsekretariat 18. Managementkontrollgremium, HR	bis Juli 2019
E. Änderungsmanagement	<ol style="list-style-type: none"> 19. Stärkung der Zusammenarbeit der zentralen Dienststellen bei der Koordinierung der Modernisierungsmaßnahmen 20. Unterstützung des Änderungsmanagements, einschließlich Schulungen 21. Lancierung einer Kommunikationskampagne zur Information über Zweck und Vorteile der Modernisierungsmaßnahmen 22. Festlegung der Modernisierungsbeiträge und Investitionen der Generaldirektionen in jährlichen Beschlüssen über Mittelzuweisungen 	Zentrale Dienststellen	kontinuierlich
F. Synergien/ Einsparungen	<ol style="list-style-type: none"> 23. Einführung verbesserter Einsparungsdefinitionen 24. Einführung überarbeiteter Einsparungsziele 25. Beobachtung von Kosten und Nutzen der Modernisierungsmaßnahmen und Gewährleistung, dass der Nutzen die Kosten aufwiegt 	alle federführenden Dienste	kontinuierlich

*Neue und vor kurzem festgelegte federführende Dienste benötigen möglicherweise mehr Zeit für diese und andere Maßnahmen.

5. FAZIT

Die 2016 auf den Weg gebrachte Initiative für Synergien und Effizienzgewinne hat die Arbeitsweise der Kommission als Organisation geprägt. Dabei wurden insgesamt positive Ergebnisse erzielt, doch in den letzten drei Jahren wurde auch sichtbar, mit welchen Schwierigkeiten die Modernisierung verbunden war. Die bisherigen Maßnahmen haben **Verbesserungen** in Bezug auf die Qualität, Transparenz und Schnelligkeit der Verwaltungsarbeit ermöglicht, die den Bediensteten wie auch den Bürgerinnen und Bürgern zugutekommen. Nun müssen diese Bemühungen fortgesetzt und ausgeweitet werden, um den politischen Prioritäten kontinuierlich Rechnung zu tragen und die politischen Richtungsvorgaben des neuen Kollegiums umzusetzen.

Mit Blick auf das Ziel, die **bestmögliche öffentliche Verwaltung** zu sein und die vor uns liegenden Herausforderungen ohne mehr Personal zu bewältigen, muss die Kommission ihre Arbeitsweise verbessern. Um neue Impulse für die Modernisierungsanstrengungen und die Maximierung unserer Leistung zu setzen, bedarf es der Unterstützung durch die oberste Führungsebene der Kommission. Zudem ist ein breiteres Spektrum an Projekten erforderlich, damit die Kommission noch **flexibler, kooperativer und engagierter** handeln kann. Ferner sollte sondiert werden, wie die Kommission und andere EU-Organe und -Agenturen weitere Synergien ausschöpfen und Effizienzgewinne erzielen könnten.

Die Verbesserung der Organisationsleistung der Kommission ist für eine effizientere Arbeit der Bediensteten unabdingbar. Daher werden aus den bereits eingeleiteten Initiativen Lehren gezogen und es wird ein solider Rahmen für künftige organisatorische Veränderungen geschaffen. Auf diese Weise soll die Kommission auf den Wandel vorbereitet werden, damit sie in den kommenden zehn Jahren als **moderne digitale öffentliche Verwaltung im Dienste von 450 Millionen Bürgerinnen und Bürgern** stehen kann.

Die Kommission wird deshalb ersucht, diese Mitteilung zu billigen, **das Managementkontrollgremium zu beauftragen**, die Umsetzung der oben genannten Aktionspunkte zu beaufsichtigen (Tabelle 4), und zur Kenntnis zu nehmen, dass die GD HR die Ausarbeitung eines **Aktionsplans** zur Umsetzung der Empfehlungen des IAS zu Synergien und Effizienzgewinnen gemeinsam mit den zentralen Dienststellen und den federführenden Diensten koordinieren wird.

ANHÄNGE

Anhang 1: Überblick über Methoden und Ansätze nach Maßnahmen in den Bereichen	
Personalverwaltung	Ziel: Änderung des Modells für die Erbringung von HR-Diensten mit Blick auf bessere und effizientere HR-Dienste. Ursprünglich wurde angestrebt, das Verhältnis zwischen HR-Bediensteten und dem Gesamtpersonalbestand der Kommission auf 1:40 (Basis 2015) zu senken. Das Modell für die Erbringung von HR-Diensten wurde in den Jahren 2016-2018 insbesondere durch die Einrichtung von 8 zentralen Kontaktstellen (Account Management Centres – AMC) und die Einführung von HR-Beauftragten in jeder Generaldirektion angepasst. Ein Teil der HR-Funktionen ist in der GD HR gebündelt. Das Projekt befindet sich jetzt in der Konsolidierungsphase, wobei der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Dienstleistungen für die Kunden liegt. Kontinuierliche Verbesserungen sollen zu Einsparungen durch Überprüfungen der verschiedenen Personalverwaltungsprozesse und Abgabe von Aufgaben führen, die nicht die Personalverwaltung betreffen und derzeit von der HR-Community übernommen werden. Künftig wird bei Einsparungen nicht mehr ein bestimmtes Verhältnis, sondern eine Nettoverringerung des Personals der HR-Community durch eine Kombination aus direkten Beiträgen zum zentralen Pool (einschließlich „Abschöpfung“ von der Kommission) und Umschichtungen angestrebt.
Konsolidierung lokaler Rechenzentren	Ziel: Zentralisierung der lokalen Rechenzentren der Generaldirektionen im gemeinsamen Rechenzentrum der Kommission, was langfristige Kostensenkungen und erhebliche Einsparungen bei der Personalausstattung, die Verbesserung der IKT-Sicherheit, der Betriebskontinuität und -qualität und geringere Umweltauswirkungen ermöglicht. Mit der Methode werden die in den Generaldirektionen seit 2015 eingesparten Ressourcen ermittelt. Ein Teil dieser Ressourcen wird für eine angemessene Personalausstattung des gemeinsamen Rechenzentrums in LUX benötigt, während ein anderer Teil zentral und lokal in den Generaldirektionen gebündelt wird. Im Rahmen des Projekts wird nach einer Due-Diligence-Prüfung eine Generaldirektion nach der anderen eingebunden, wodurch die in den einzelnen Generaldirektionen festgestellten Effizienzgewinne optimiert werden.
SEDIA (Single Electronic Data Interchange Area – gemeinsamer Bereich für den elektronischen Datenaustausch)	Ziel: Umsetzung des Grundsatzes der einmaligen Erfassung bei der Registrierung von Lieferanten und Finanzhilfeempfängern in allen EU-Institutionen. Die Effizienzgewinne werden anhand der aufgrund der Automatisierung und Zentralisierung des Verfahrens zur Bearbeitung von Beschaffungs- und Finanzhilfverfahren freiwerdenden Zeit ermittelt. Die Methode für die Ressourcenplanung wurde bei der Kosten-Nutzen-Analyse für die Exekutivagentur für die Forschung (REA) gebilligt.
e-Grants	Ziel: Aufbau eines gemeinsamen, gestrafften IKT-Systems zur Unterstützung der Verwaltung von Finanzhilfen. Die angewandte Methode stützt sich auf bestehende Finanzhilfverfahren und deren Umrechnung in VZÄ-Arbeitszeit für allgemeinen Verwaltungsaufwand. e-Grants-Lösungen sollten allen betroffenen Generaldirektionen bis zum Ende des Programmplanungszeitraums zur Verfügung stehen. Die Effizienzgewinne bei den Generaldirektionen und Exekutivagenturen, die e-Grants nutzen, werden auf 24 % geschätzt. In 5 Generaldirektionen wird das System bereits genutzt. Die ermittelten Effizienzgewinne sollen teils einem zentralen Pool zufließen, teils bei den Generaldirektionen bleiben.
e-Procurement (e-Vergabe)	Ziel: Aufbau einer umfassenden interinstitutionellen Business-und-IKT-Lösung für die Bearbeitung von Beschaffungsdaten. Das Projekt musste der Richtlinie 2014/24/EU über die öffentliche Auftragsvergabe entsprechen und die Optimierung des Ressourceneinsatzes in allen Einrichtungen und sonstigen Stellen der EU ermöglichen. Die Methode wurde 2018 überarbeitet, vom Lenkungsausschuss für Finanzhilfen und Beschaffung genehmigt und von den Generaldirektionen bei ihren eigenen Berechnungen verwendet. Sie ist vom Standardkostenmodell abgeleitet. Die Prozesse werden beschrieben (Ist-Situation) und in VZÄ umgewandelt, um den Zeitaufwand für administrative Aufgaben anzugeben, der möglicherweise durch (weitere) Automatisierung verringert werden könnte (Soll-Situation, basierend auf einer vollständigen e-Vergabe-Suite). Die Effizienzgewinne sollen teils einem zentralen Pool zufließen, teils bei den Generaldirektionen bleiben. Der Großteil der Effizienzgewinne wird voraussichtlich ab 2022 zum Tragen kommen.
Gemeinsame Facharchitektur und IKT-Bausteine	Ziel: Fortschritte bei der Einrichtung der Plattform für weiterverwendbare Lösungen (für die gemeinsame Facharchitektur und IKT-Bausteine entsprechend der digitalen Strategie der Europäischen Kommission), um verschiedene abgestimmte und effizient entwickelte weiterverwendbare Lösungen für die gesamte Kommission zur Verfügung zu stellen (z. B. Dienstleistungskatalog, Governance, Betrieb, Helpdesk-Organisation, Wartung). Effizienzgewinne ermöglichen Kostenvermeidung. Im Rahmen dieser Methode sollen branchenübliche Verfahren und Standards zur Ermittlung von Effizienzgewinnen herangezogen werden. Dabei sollen die Kosten für die Entwicklung, die Einführung und den Betrieb unabhängiger Lösungen je Dienstleistung mit den nur einmal anfallenden Kosten für die Herstellung eines Bausteins und seine Verwendung in möglichst vielen Diensten verglichen werden. Die Effizienzgewinne sind proportional zur Zahl der Dienste, die den Baustein verwenden. Die Einrichtung weiterverwendbarer Lösungen erfordert erhebliche Investitionen.

Web-Rationalisierung	<p>Ziel: Schaffung eines kohärenten, relevanten und kosteneffizienten Internet-Auftritts der Kommission. Der federführende Dienst beaufsichtigt die Nutzung aller Websites, um Kohärenz zu gewährleisten. Die Methode stützt sich auf die Bestandsaufnahme der Web-Ressourcen der Generaldirektion Kommunikation: 1) bereits abgeschlossene Umgestaltung einiger Websites der Generaldirektion, einschließlich der Gesamtverwaltung von Webpages, und 2) weitere Rationalisierung der verbleibenden Websites (insbesondere durch die Streichung von 40 % der Inhalte, Standarddesign und Standardkomponenten, weniger maßgeschneiderte IKT-Entwicklungen). Mit der Methode wurden bei 48 Websites erzielte Einsparungen ermittelt. Die Einsparungen werden für einen zentralen Pool und Internet-Investitionen der Generaldirektion Kommunikation genutzt. 2/3 der Ressourcen sind externe Dienstleister. Durch die erzielten Effizienzgewinne werden Ressourcen für andere Projekte in den lokalen Generaldirektionen freigesetzt.</p>
Zentralisierung der Kommunikationsrahmenverträge	<p>Ziel: Bereitstellung moderner und gestraffter Kommunikationsdienste für die Generaldirektionen durch Kommunikationsrahmenverträge der Kommission (Rahmenverträge) und die Verringerung der Zahl spezifischer Rahmenverträge für einzelne Generaldirektionen. In den Generaldirektionen waren Posten (Jobs) erforderlich, um die Rahmenverträge auszuarbeiten und zu verwalten. Der Übergang von lokalen Rahmenverträge auf Rahmenverträge der Kommission wird zu Effizienzgewinnen im Hinblick auf die Personalausstattung und die Diversifizierung der Instrumente für bessere Dienstleistungen, eine zügigere Umsetzung und die Minderung von Marktanomalien führen. Die Generaldirektionen sollen die Kommunikationsrahmenverträge auslaufen lassen, sofern keine stichhaltigen wirtschaftlichen Argumente für eigene Rahmenverträge sprechen und der Lenkungsausschuss für institutionelle Kommunikation dies genehmigt hat. Alle neuen Rahmenverträge gelten für die gesamte Kommission und können von allen Generaldirektionen genutzt werden. Die in den Generaldirektionen ermittelten Effizienzgewinne werden einem zentralen Pool zugeführt; ein Teil davon wird für den Aufbau einer zentralen Kapazität in der Generaldirektion Kommunikation eingesetzt werden.</p>

Logistik (Brüssel)	Ziel: Modernisierung der Logistik der Kommission in Brüssel durch ein neues Logistikmodell (lokale Teams, zentrale Post) und Effizienzsteigerung (Erreichen eines Verhältnisses von 1:350 & Verfügbarkeit freier Posten (Jobs) für den zentralen Pool). Erste Versetzungen von Logistikmitarbeitern in das OIB im Jahr 2017, während ein Teil der lokalen Logistikmitarbeiter intern in ihren ursprünglichen Generaldirektionen umgesetzt wurde. Das BERL-Gebäude wurde noch nicht in das neue Modell einbezogen.
Logistik (Luxemburg)	Ziel: Modernisierung der Logistik der Kommission in Luxemburg durch ein neues Logistikmodell (lokale Teams, zentrale Post). Aufbauend auf der Erfahrung des OIB soll das Projekt ab 2019 durchgeführt werden. Es wird erwartet, dass nach dem Umzug in das Gebäude JMO2 Einsparungen zum Tragen kommen.
Konferenzorganisation	Ziel: Erhalt der hohen Qualität der Dienstleistungen und weitere Professionalisierung der Konferenz-Community, während gleichzeitig Effizienzgewinne erzielt werden sollen. Der Ansatz stützt sich auf eine Veranstaltungsdatenbank und Konferenz-Rahmenverträge. Effizienzgewinne werden durch 1) die Bereitstellung eines Instruments der Kommission für die Registrierung von Teilnehmern, 2) die Teilzentralisierung von Rahmenverträgen, 3) die Professionalisierung der Community und 4) eine stärkere Unterstützung für herausragende Veranstaltungen erwartet. Die Effizienzgewinne sollen für interne Umschichtungen in den Generaldirektionen zur Verfügung stehen; nur ein kleinerer Teil soll für die Schaffung zusätzlicher zentraler Kapazitäten im SCIC genutzt werden.
Sitzungssaalverwaltung	Ziel: effiziente Verwaltung der Sitzungssäle der Kommission: dem Stand der Technik entsprechende Standard-Ausstattung & Standard-Betrieb der Sitzungssäle. In der ersten Phase wird eine umfassende Bestandsaufnahme der Räume gemacht (710 Sitzungssäle in 50 Gebäuden in Brüssel; Bestandsaufnahme in Luxemburg läuft noch), das mit der Sitzungssaalverwaltung betraute Personal erfasst und eine Analyse der Finanzausstattung vorgenommen. Das neue System wird über einen Zeitraum von 4 Jahren (2019-22) schrittweise nach Gebäudegruppen/Zonen eingeführt. Der SCIC wird für die betreffenden Generaldirektionen hochwertige zentralisierte Dienstleistungen erbringen. Effizienzgewinne beim Personal fließen in den zentralen Pool.

N.B.: Die Methoden für andere Bereiche werden zu einem späteren Zeitpunkt im Einklang mit Tabelle 4 festgelegt.

ANHANG 2

Überblick über die Schlüsselbegriffe

Die nachstehenden Begriffsbestimmungen gelten speziell für diese Mitteilung und lassen die Berichterstattung für das Personalwesen und den Haushalt unberührt.

- **Zentrale Dienststellen** – In dieser Mitteilung bezieht sich der Begriff auf die Generaldirektionen SG, HR und BUDG.
- **VZÄ – Vollzeitäquivalent** – Ein VZÄ ist als (besetzter oder nicht besetzter) Posten (Job) definiert, der von Beamten, Vertragsbediensteten, abgeordneten nationalen Sachverständigen und intra muros tätigen externen Beratern besetzt ist oder besetzt werden kann. Ein VZÄ kann bei Einsparungsberechnungen in Bruchteilen angegeben werden. Personalabbau wird in VZÄ angegeben.
- **Planstelle/Dotierung** – Eine Planstelle wird als Dotierung definiert. Dotierungen werden organisatorischen Einheiten zugewiesen, um die Höchstzahl der Posten (Jobs) festzulegen, die von Beamten und Bediensteten auf Zeit besetzt werden können. Es handelt sich somit um eine nach Funktionsgruppen aufgeschlüsselte technische Obergrenze. Sobald die Obergrenze für die Dotierung erreicht wird, ist keine weitere Einstellung möglich. Diese Definition schließt außerplanmäßige Dotierungen für einen befristeten Zeitraum – sogenannte vorübergehende Überallokationen – aus. Eine Planstelle (Dotierung) ist ein Teil des umfassenderen Konzepts VZÄ.
- **Bereiche** – spezielle Querschnittsfunktionen für mehrere (meistens alle) Generaldirektionen und Dienste, z. B. Humanressourcen, Logistik oder Kommunikation, die vom Kollegium oder dem Managementkontrollgremium als Bereiche ausgewiesen wurden und von einem federführenden Dienst koordiniert werden. Die Anzahl der Bereiche ist nicht starr festgelegt und kann sich im Laufe der Zeit ändern.
- **Effizienzgewinne (Einsparungen)** – Die Durchführung von Synergie- und Effizienzmaßnahmen kann je nach den Merkmalen des jeweiligen Aktionsbereichs zu unterschiedlichen Arten von Effizienzgewinnen führen:
 1. **Verkleinerung der Community** durch eine Zentralisierung der Aufgaben und Überprüfung der Arbeitsabläufe: So werden z. B. im Bereich Humanressourcen nach der Umsetzung des Projekts zur HR-Modernisierung weniger VZÄ für HR-Aufgaben eingesetzt.
 2. **Verringerung der VZÄ in einer Dienststelle** nach Maßgabe vereinbarter Einsparungspläne: Die Zahl der VZÄ wurde z. B. in der GD AGRI und der GD GROW verringert.
 3. **Zentralisierung der Aufgaben**: Einsparungen werden durch eine Zentralisierung der Aufgaben bei gleichzeitiger Reduzierung des Personalbestands erzielt; dies gilt für die Bereiche Logistik, Konsolidierung der lokalen Rechenzentren, Zentralisierung der Kommunikationsrahmenverträge, Sitzungssaalverwaltung.

4. Verringerung der Arbeitsbelastung: Einsparungen werden durch die Automatisierung/Straffung der Arbeitsabläufe erzielt; dies geschah beispielsweise bei Projekten wie SEDIA, e-Grants, e-Procurement und bei der Konferenzorganisation.

5. Effizienzgewinne dank einer vorübergehenden Bündelung und gemeinsamen Nutzung von Ressourcen, in der Regel für eine gemeinsame Aufgabe unter der Leitung des federführenden Dienstes; die Effizienzgewinne bestehen in der Vermeidung ansonsten zusätzlich geschaffener Posten (Jobs) für zeitlich begrenzte Aufgaben (für Grafikdesigner, IKT-Experten) und werden daran gemessen.

Die Punkte 3 bis 5 erfordern den Einsatz von Ressourcen in einzelnen Bereichen. Effizienzgewinne können daher zu Beginn einiger Maßnahmen negativ zu Buche schlagen, wenn vorherige Investitionen erforderlich sind. In der Rechnungslegung werden Effizienzgewinne für einen bestimmten Aktionsbereich als Beiträge abzüglich Investitionen und Tätigkeitsverlagerungen berechnet. Alle Effizienzgewinne werden daher als Nettoeinsparungen dargestellt (siehe Anhang 3). In der Berichterstattung über Einsparungen wird zwischen Planstellen, die im Rahmen der „Abschöpfung“ von der Kommission eingezogen werden, und zusätzlichen Einsparungen aufgrund von Synergieprojekten unterschieden.

▪ Arten der Erzielung von Effizienzgewinnen (Einsparungen)

1. Zentraler Pool – Verringerung der VZÄ in einzelnen Dienststellen zugunsten des zentralen Stellenpools (Planstellen, Mittel für Vertragsbedienstete und abgeordnete nationale Sachverständige) im Hinblick auf eine zentrale Umschichtung auf andere Prioritäten oder erforderlichenfalls eine Nettoverringerung der VZÄ der Kommission. Im besonderen Fall der aus Verwaltungsmitteln finanzierten intra muros tätigen externen Berater (Rubrik 5) werden Effizienzgewinne zu einer geringeren Inanspruchnahme von Verwaltungsmitteln durch die Generaldirektion führen.

2. Umschichtungen – ermittelte VZÄ-Effizienzgewinne verbleiben in ihrer ursprünglichen Dienststelle und können intern für andere Aufgaben außerhalb des Bereichs zugewiesen werden. Bei intra muros tätigen externen Beratern, die aus operationellen Programmen finanziert werden, sind Effizienzgewinne Mittel, die für andere Maßnahmen im Rahmen desselben Programms zur Verfügung stehen werden.

3. Bündelung und gemeinsame Nutzung – Schaffung von Synergien durch eine temporäre GD-übergreifende Zuweisung einzelner Stelleninhaber, die einer Community angehören, zu einem Personalpool für die Durchführung zeitlich begrenzter Aufgaben, in der Regel unter der Leitung des federführenden Dienstes. Auf diese Weise wird eine Verschwendung von Ressourcen vermieden.

▪ **Beiträge** – Summe der von einzelnen Generaldirektionen zur Umsetzung der Synergien- und Effizienzgewinnstrategie auf Dauer angeforderten Ressourcen, ausgedrückt in VZÄ.

▪ **Investitionen** – VZÄ, die von den federführenden Diensten auf Dauer für die Entwicklung spezifischer Maßnahmen benötigt werden.

- **Tätigkeitsverlagerungen** – Übertragung von VZÄ einzelner Generaldirektionen auf die federführenden Dienste ohne Änderung des Bereichs – beispielsweise im Bereich Humanressourcen.

Anhang 3: Überblick über die Effizienzgewinne

Bereich VZÄ (einschließlich Dienstleister)	Einsparziel		Durchführung der Einsparungsmaßnahmen: Zeitplan				Durchführung der Einsparungsmaßnahmen: Art			Investitionen	Tätigkeitsverlagerungen
	ursprünglich	geändert	2016-2018	2019	2020	2021-2024	Zentraler Pool	Umschichtung	vorübergehende Bündelung und gemeinsame Nutzung		
HR-Modernisierung	310	268	148	6	16	98	118	150	0	0	456
Logistik – BXL	100	94	52	2	2	38	42	52	0	0	162
Logistik – LUX	Kein Ziel	15,6	0	3,6	0	12	11,4	4,2	0	0	10,5
Web-Rationalisierung	55	47	33,3	6,3	7,3	0	5,8	41,2	0	5	0
Kommunikationsrahmenverträge	25	11,5	0,5	6	4	1	11,5	0	0	9	0
Konsolidierung lokaler Rechenzentren (SEDIA)	62	55,3	18	10	12	15	23	32	0	30	0
	Kein Ziel	39	26	6	7	0	39	0	0	0	0
e-Grants	Kein Ziel	22,8	0	7,6	7,6	7,6	15,2	7,6	0	0	0
e-Procurement	200	171,4	0	0	13,6	157,8	89,7	81,7	0	0	0
IT-Bausteine	400	400	0	20	50	330	0	0	400	0	0
Sitzungssaalverwaltung	Kein Ziel	9	0	0,5	1	7,5	9	0	0	16	0
Konferenzorganisation	Kein Ziel	19	0	18,5	0,5	0	1	18	0	7	0
GD-spezifische Vereinbarungen	321,7	321,7	321,7	0	0	0	321,7	0	0	0	0
Andere Bereiche	Kein Ziel	11,5	2,5	1,5	1,5	6	0	0	11,5	0	0
GESAMT	1 474	1 486	602	88	123	673	687	387	412	67	629
			1 486				1 486			696	

Quelle: Federführende Dienste, einschließlich Ergebnisse individueller und kommissionsweiter Konsultationen

(1) Angepasst von 380 auf 310. Einsparungen im Vergleich zu 2015. Neues Ziel von 268 hängt von den erforderlichen IT-Entwicklungen ab, ansonsten werden 228 angestrebt.

(2) Einschließlich der Einsparungen aufgrund der Abschaltung der Websites von Kommissaren nach Ende der Amtszeit der Barroso-Kommission (24 VZÄ).

(3) Ohne Berücksichtigung potenzieller Einsparungen bei Dienstleistern von schätzungsweise 50 VZÄ. Bei den in der Mitteilung von 2016 festgelegten Einsparzielen (92 VZÄ) waren die erforderlichen Investitionen (30 VZÄ) eingeschlossen.

(4) Frühere Einsparungen bei Forschungsprogrammen – Nach Schätzungen der REA belaufen sich die durch e-Grants erzielten Produktivitätsgewinne auf über 20 %.

(5) Einsparung von 400 VZÄ entspricht den Kosten der Dienstleister ausgehend von den im nächsten MFR verfügbaren Mitteln (32 Mio. EUR) und der vorübergehenden Bündelung von 14,5 VZÄ. Effizienzgewinne durch Vermeidung von Verschwendung.

(6) Vereinbarungen mit GD AGRI und GD GROW (Effizienzgewinne zusätzlich zu spezifischen Bereichen).

(7) Zu den anderen Bereichen zählen z. B. Finanzen, Übersetzung, Veröffentlichungen, Dokumentenverwaltung. Die Zielvorgaben in dieser Zeile beziehen sich jedoch ausschließlich auf Schätzungen in Bezug auf die einem Pool zugeordneten Grafikdesigner im Bereich Kommunikation.

(8) Die Gesamtwerte wurden auf die nächste ganze Zahl gerundet.

(9) Einsparungen im Bereich Logistik bis 2030, ohne Berücksichtigung der für die Sitzungssaalverwaltung getrennt gemeldeten 6 VZÄ.