

## Vermerk zum Prozess der Umgestaltung des Generalsekretariat des Rates (18. April 2001)

**Legende:** Angesichts der immer umfangreicheren Aufgaben des Generalsekretariats aufgrund der Entwicklung der Europäischen Union und der zunehmenden Zahl an Tätigkeitsfeldern des Rates teilt das Generalsekretariat in einem Vermerk vom 18. April 2001 seinen Beschluss mit, einen Prozess zur Umgestaltung seiner Arbeitsmethoden anzuregen.

**Quelle:** Note à l'attention de MM. les représentants permanents. Objet: Processus d'adaptation du Secrétariat Général du Conseil, SN 2472/01. Bruxelles: Conseil de l'Union européenne - Le Secrétaire général adjoint, 18.04.2001. 16 p.

**Urheberrecht:** (c) Übersetzung CVCE.EU by UNI.LU  
Sämtliche Rechte auf Nachdruck, öffentliche Verbreitung, Anpassung (Stoffrechte), Vertrieb oder Weiterverbreitung über Internet, interne Netzwerke oder sonstige Medien für alle Länder strikt vorbehalten. Bitte beachten Sie den rechtlichen Hinweis und die Nutzungsbedingungen der Website.

**URL:**

[http://www.cvce.eu/obj/vermerk\\_zum\\_prozess\\_der\\_umgestaltung\\_des\\_generalsekretariat\\_des\\_rates\\_18\\_april\\_2001-de-449b3d14-24ba-4651-84a9-80833311119f.html](http://www.cvce.eu/obj/vermerk_zum_prozess_der_umgestaltung_des_generalsekretariat_des_rates_18_april_2001-de-449b3d14-24ba-4651-84a9-80833311119f.html)

**Publication date:** 05/07/2016



## Vermerk an die Ständigen Vertreter zum Prozess der Umgestaltung des Generalsekretariats des Rates (Brüssel, 18. April 2001)

### Einleitung

1. Die Entwicklung der Europäischen Union seit dem Maastrichter Vertrag hat eine Erweiterung des Tätigkeitsbereichs des Rates mit sich gebracht. Sie hat ebenfalls zur Herausbildung von spezifischen Strukturen und Verfahren für die Umsetzung der Gemeinsamen Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik geführt.

Diese Entwicklung hat bewirkt, dass sich die Aufgaben des Generalsekretariats erweitert und vertieft haben, die über die eines Konferenzsekretariats hinausgehen.

2. Das Generalsekretariat hat einen Umgestaltungsprozess eingeleitet, dessen Ziel darin besteht, eine Reihe von (in der Mehrzahl vom Europäischen Rat von Helsinki bestätigten) Zielen mit folgendem Inhalt zu erreichen:

- Anpassung der Strukturen des Sekretariats an die Erfordernisse des Rates, insbesondere durch Neuorganisation der Arbeit in den großen Verwaltungseinheiten;
- Erhöhung der Verantwortung der Verwaltungseinheiten, die auf ihrer jeweiligen Ebene zur Verwaltung der menschlichen, materiellen und finanziellen Ressourcen des Sekretariats beitragen sollen;
- Verstärkung der internen Kontrollverfahren, um ein optimales Verhältnis zwischen dem Bedarf des Rates und dem Einsatz der beim Generalsekretariat verfügbaren personellen und materiellen Mittel zu gewährleisten;
- Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden <sup>1</sup>;
- Umsetzung einer geeigneten Personalpolitik, um die Mitarbeiter zu motivieren und ihnen zu ermöglichen, ihre Aufgaben effizient zu erfüllen;
- verstärkter Einsatz und bessere Nutzung moderner Technologien, einschließlich der Datenverarbeitungs- und anderer elektronischer Mittel;
- zweckmäßigere Gestaltung der Verfahren und der Abläufe zur Dokumentenerstellung und -übermittlung;
- weitestmögliche Anwendung von Personalumsetzungen zur Erfüllung von neuen Aufgaben, wobei jedoch feststeht, dass in den Fällen, wo dies nicht möglich ist, dem Sekretariat angemessene Humanressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen;
- Ausbau der interinstitutionellen Zusammenarbeit zur Vermeidung von Doppelparbeiten sowie zur Schaffung von größtmöglichen Synergieeffekten.

Höchste Priorität ist einer effizienteren Finanzverwaltung beizumessen; dieses Ziel gilt als Leitfaden für sämtliche vom Sekretariat eingeleiteten Organisations- und Rationalisierungsmaßnahmen, die nachfolgend beschrieben werden.

3. In diesen Umgestaltungsprozess fließen ebenfalls die Überlegungen ein, die gegenwärtig in der Gruppe der Verwaltungschefs zu den veraltungstechnischen Auswirkungen der Erweiterung angestellt werden; des Weiteren sind zu gegebener Zeit die möglichen Auswirkungen der Verwaltungsreform zu berücksichtigen, die die Kommission bis Ende 2001 vorschlagen will. In den meisten Fällen sind weiterhin Konsultationen der Personalvertretungen und/oder Verhandlungen mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden (GuB) erforderlich. Die Akzeptanz dieses Prozesses durch das Personal stellt einen bedeutenden Faktor für seine erfolgreiche Umsetzung dar.

## Organisation und Strukturen des Generalsekretariats

4. Im Zuge der Verstärkung der ESVP sowie zur Begleitung der Schaffung von ständigen politisch-militärischen Strukturen hat das Sekretariat die Einrichtung einer „politisch-militärischen“ Struktur in der Generaldirektion E (Außenwirtschaftsbeziehungen - GASP) vorgesehen, die drei Direktionen für folgende Bereiche umfassen soll: politische Angelegenheiten, Operationen und Einsätze, sonstige Instrumente des auswärtigen Handelns. Gegenwärtig laufen die Verfahren, um den Personalbedarf mit vorhandenen Bediensteten, durch Austausch mit den Mitgliedstaaten, mit abgeordneten nationalen Experten sowie durch Neueinstellungen zu decken.

5. Die URMO<sup>2</sup> hat 1999 eine (zunächst auf die „nichthorizontalen“ Generaldirektionen begrenzte) Strukturanalyse durchgeführt, wobei insbesondere die Arbeitsbelastung und der Personalbedarf der einzelnen Verwaltungseinheiten berücksichtigt wurde, um zur Aufstellung eines detaillierten dynamischen Organigramms zu kommen, das genügend flexibel ist, damit das Sekretariat die Schwankungen im Arbeitsanfall bewältigen kann.

Ausgehend von dem ersten Bericht der URMO, der noch vertieft werden soll, hat der stellvertretende Generalsekretär:

i) festgestellt, dass die Anzahl der Beamten, die Posten an der Spitze der Hierarchie einnehmen, über dem Bedarf liegt, und einen Reduktionsprozess eingeleitet, der in der Nichtersetzung von zwei A1 und einem A2 bestand, die in den Ruhestand getreten waren. Dieser Prozess wird fortgesetzt, wenn die Bedingungen es ermöglichen;

ii) beschlossen, die Generaldirektionen C und D zu einer einzigen Generaldirektion zusammenzulegen. Weitere Umstrukturierungsmaßnahmen gleicher Art sind möglich;

iii) beschlossen, etappenweise bestimmte Verwaltungsaufgaben auf die Generaldirektionen zu verlagern, um deren Handlungsfähigkeit in diesem Bereich zu verstärken. Es ist vorgesehen, jeder Generaldirektion einen Beamten der Laufbahngruppe B zuzuweisen, der den Kern einer Verwaltungsstruktur bilden soll, der eine Reihe von Verwaltungsaufgaben übertragen wird und die eine bessere Koordinierung zwischen den Generaldirektionen und der GD A (Verwaltung) gewährleisten soll. Die internen Verfahren für die Auswahl der Beamten der Laufbahngruppe B müssten im ersten Halbjahr 2001 eingeleitet werden können;

iv) hat als Zeitrahmen für die Aufstellung des dynamischen Organigramms das Jahr 2002 festgelegt.

6. Im Mai 2000 ist die URMO angewiesen worden, ihr Kontrollverfahren auf die „horizontalen“ Generaldirektionen auszuweiten, wobei die GD A (Verwaltung) höchste Priorität genießen sollte, da deren Verstärkung sowie eine zweckdienlichere Abgrenzung der Verantwortlichkeiten eine Voraussetzung für ein besseres Management ist. Für diese GD besteht das Hauptziel des Audits darin, erstens zu überprüfen, ob der Personalbestand (Anzahl, Besoldungsgruppen und Qualifikation) sowie der strukturelle Aufbau (Anzahl und Zusammensetzung der Direktionen) den der Generaldirektion übertragenen Aufgaben entspricht, und zweitens zu ermitteln, ob die für die Finanzverwaltung eingesetzten Verfahren der guten Verwaltungspraxis entsprechen. Das Gesamtergebnis dieses Audits soll Ende 2001 vorliegen.

7. Auf Ersuchen des stellvertretenden Generalsekretärs hat sich die URMO in Zusammenarbeit mit dem Finanzkontrolleur und der gegenwärtigen Direktion Finanzen vorrangig auf den sich auf die Direktion Finanzen der GD A beziehenden Teil des Audits konzentriert und im Februar 2001 Vorschläge für die Umgestaltung dieser Direktion vorgelegt, die von der Anstellungsbehörde gebilligt wurden.

Diese Umstrukturierung, die nach einem Richtzeitplan umgesetzt wird, der eine voraussichtlich im Januar 2002 beginnende Übergangsphase sowie eine ab Januar 2004 zu realisierende endgültige Phase umfasst, ist auf folgende Ziele gerichtet:

- eindeutige Festlegung der Verantwortung der einzelnen Akteure (Rechenschaftspflicht);
- Trennung zwischen den mit der Erarbeitung, der Umsetzung und der Kontrolle der Ausführung des Haushalts gemäß den festgelegten politischen Prioritäten beauftragten Dienststellen und den für die Ausgaben verantwortlichen Dienststellen;
- verstärkte Einbeziehung der den Haushalt nutzenden Dienststellen in die finanzielle Verantwortung durch die Delegation von Befugnissen zur Ausführung von Tätigkeiten mit finanziellen Auswirkungen an diese Dienststellen (die zu „Budget holder units“ werden);
- Festlegung von einheitlichen Regeln und Verfahren für die Vergabe von Aufträgen und den Abschluss von Verträgen;
- maximale Begrenzung der Risiken einer unsachgemäßen Verwendung von Finanzmitteln.

### **Finanzverwaltung**

8. Das Sekretariat hat drei Arten von Maßnahmen speziell finanzieller Art in den Vordergrund gestellt: d. h. eine sparsame Verwaltung der Haushaltsmittel insbesondere im Hinblick auf Dienstreisen, die bereits genannte Umstrukturierung der Direktion Finanzen und die Ausweitung der Funktionen und Einsätze der Finanzkontrolle.

a) Die neue Finanzdirektion muss eine hinreichende Größe und genügend Sachverstand aufweisen, um die Erarbeitung einer wirklichen mittel- und langfristigen Finanzplanung zu gewährleisten sowie im Zusammenhang mit der – in allen Institutionen laufenden – Umstellung auf eine tätigkeitsbezogene Haushaltsaufstellung („activity based budgeting“ – ABB) eine noch effizientere Verwaltung der dem Sekretariat zur Verfügung gestellten Finanzmittel sichern. Dieses ABB-Konzept soll eine bessere Haushaltsdisziplin sowie eine eindeutige Prioritätensetzung für die Mittelzuweisung ermöglichen und setzt eine deutliche Verstärkung des Buchführungsbereichs sowohl mit DV-Ausrüstungen als auch mit Humanressourcen mit geeignetem Fachwissen voraus. Des Weiteren muss die Finanzdirektion, um zu einer unanfechtbaren Verfahrensweise und einer völligen Transparenz im Beschaffungsbereich zu gelangen, erstens ein Referat aufweisen, das über das erforderliche Sachwissen für die Durchführung sämtlicher Bewertungs- und Ausschreibungsverfahren in standardisierter Weise verfügt, und zweitens ein Referat, dessen Aufgabe in der Verwaltung der vom Sekretariat erworbenen Güter besteht. Diese neue Finanzdirektion wird somit drei Referate umfassen, die für den Haushalt/die Finanzverwaltung (Haushalt und Buchführung), die Beschaffungsverfahren (Beschaffungswesen) bzw. die Inventarverwaltung zuständig sind.

Eine Reihe von Dienststellen, die gegenwärtig zu dieser Direktion gehören (z. B. Transporte, Fahrdienst, Restaurationsbetriebe, Beschaffung von Büroautomatisierungsgeräten, von Mobiliar und Verbrauchsmaterial) muss anderen Verwaltungseinheiten unterstellt werden, die im Rahmen des laufenden Audits der GD A festgelegt werden.

In diesem Zusammenhang wird auch eine grundlegende Umgestaltung der für die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen für das Sekretariat zuständigen Abteilungen vorgenommen, wobei eine wesentliche Verringerung der Anzahl der anweisungsbefugten Beamten und gleichzeitig eine stärkere Annäherung dieser an die wirklichen „Kostenstellen“ angestrebt wird.

b) Hinsichtlich der Funktionen und Aufgaben des Finanzkontrolleurs sind bereits wesentliche Änderungen vorgenommen worden bzw. werden gerade realisiert.

i) Nach der Verabschiedung der Verordnung Nr. 2548/98 vom 28. November 1998 durch den Rat, mit der die Aufgaben des Finanzkontrolleurs auf die Audits erweitert werden, war dieser bemüht, eine Strategie der Verstärkung und Modernisierung der Kontrollfunktion zu erarbeiten, um diese wirkungsvoller und rationeller zu gestalten und in absehbarer Zeit den Übergang von der Ex-ante-Kontrolle mit horizontalem Charakter zum Audit zu ermöglichen.

Das neue Kontrollprinzip legt die Betonung auf einen integrierten Ansatz der Innenrevision, der auf zwei wesentlichen Grundsätzen beruht:

- Die Innenrevision ist ein kontinuierlicher Prozess, für den die Hauptverantwortung den Leitern zukommt;
- die schrittweise Verlagerung des Wirkungsbereichs der Kontrolle mit horizontalem Charakter von der Analyse der Ordnungsmäßigkeit und der Vorschriftsmäßigkeit der jeweiligen Operation hin zur Prüfung der Effizienz und Wirksamkeit der Systeme und Prozesse oder gar der Qualität der Reaktion der betroffenen Organisationseinheiten des Sekretariats auf die ihnen übertragenen Aufgaben und Ziele.

ii) Diese Modernisierung der Kontrollfunktion hat seit September 2000 bereits zu folgenden Ergebnissen geführt:

- Umgestaltung der Finanzkontrolle durch die Bildung eines neuen Audit-Referats mit zwei professionellen Rechnungsprüfern (1 A5, 1 A6), die für die generelle Organisation der Audit-Funktion und der Durchführung von Audits zuständig sind;
- Verstärkung der Ex-ante-Kontrolle in Abstimmung mit den Anweisungsberechtigten unter Erweiterung des Gegenstandes der vorherigen Kontrolle in Abhängigkeit von Art und Umfang der Operationen, um den Grundsatz der ordnungsgemäßen Finanzverwaltung (Zweckmäßigkeit, Sparsamkeit, Effizienz und Wirksamkeit) zu verwirklichen;
- Einsatz neuer ergänzender Kontrollinstrumente zur Ex-ante-Kontrolle, insbesondere der Evaluierung der Projekte und des schrittweisen Einsatzes von Voraudits und Audits.

iii) Im Bereich des Verwaltungs- und Finanzmanagements kommt dem Audit die Aufgabe zu, zu einer verstärkten Sensibilisierung der Leiter auf allen Stufen der Hierarchie für ihre Verantwortung für die Entwicklung und die Aktualisierung von leistungsfähigen Managementsystemen beizutragen.

Die Hauptaufgabe der Innenrevision besteht darin, die Wirksamkeit und die Zweckmäßigkeit der Kontroll- und internen Managementprozesse und -systeme zu bewerten und gegebenenfalls Verbesserungen vorzuschlagen. Ihre wesentlichen Empfehlungen werden systematisch mit den betroffenen Generaldirektionen ausgewertet.

Die Innenrevision hat weiterhin die Aufgabe, in Zusammenarbeit mit den Leitern ein System zur Kontrolle der aufgrund ihrer Empfehlungen gefassten Beschlüsse zu entwickeln.

iv) Das Arbeitsprogramm der Innenrevision für das Jahr 2001 sieht im Wesentlichen Arbeiten im Bereich der Finanzverwaltung vor. Damit soll die Einführung neuer Leitungsstrukturen und -prozesse in der Finanzdirektion unterstützt werden.

Die Schlussfolgerungen der drei bisher durchgeführten Audits (Verfahren der Aussonderung von mobilen

Vermögenswerten, Buchführungsverfahren (Jahresabschluss 2000) und Schengen-Finanzübersichten für das Haushaltsjahr 2000) sind dem stellvertretenden Generalsekretär übergeben worden, und die Umsetzung der angenommenen Empfehlungen wurde eingehend kontrolliert.

Des Weiteren umfasst das Arbeitsprogramm 2001 die Erarbeitung einer Auditcharta sowie einen Plan für die schrittweise Umwandlung der Ex-ante-Kontrollfunktion. Bei der Erarbeitung des detaillierten Plans für das letztere Vorhaben werden die Auswirkungen der Änderung der Haushaltsordnung berücksichtigt, wobei das Ziel darin besteht, dass das Generalsekretariat über eine voll einsatzfähige Innenrevision verfügt, wenn die neue Haushaltsordnung in Kraft tritt.

v) Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, das eine fundierte Methodik besitzt und sich von einer strikten Deontologie leiten lässt, ist eine wesentliche Bedingung für die Erfüllung der der Innenrevision übertragenen Aufgaben.

## **Management der Humanressourcen**

9. Im Bereich der Personalpolitik sowie im Rahmen der Erarbeitung einer umfassenden Strategie der Modernisierung der Arbeitsmethoden und -instrumente, der verstärkten Motivierung, der sozialen Förderung und der Planung des Personalbedarfs sowie der Laufbahnentwicklung stehen zwei Bereiche im Vordergrund: die Politik der Mobilität sowie die Politik im Bereich Bildung/Information, die zwar bereits existieren, doch einer Verstärkung und Neuausrichtung bedürfen. Das Ziel besteht darin, diese beiden Politikbereiche so weit wie möglich parallel weiterzuentwickeln, denn sie stellen zwei sich ergänzende Instrumente dar, die eine bessere Anpassung der verfügbaren Humanressourcen an die bestehenden und vorhersehbaren Anforderungen des Rates im wohlverstandenen Interesse der Institution und der Bediensteten gewährleisten sollen. Eine dynamischere, motivierende und gezieltere Mobilitätspolitik sowie eine diversifiziertere und stimmigere Bildungs- und Informationspolitik während der gesamten Laufbahn der Bediensteten soll es diesen ermöglichen, die für ihr Aufgabengebiet bzw. für andere mögliche Aufgabengebiete im Sekretariat erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, zu verbessern und zu vertiefen, sowie die Institution in die Lage versetzen, jederzeit in den einzelnen Aktivitätsbereichen über das erforderliche Fachwissen von geeignetem Niveau zu verfügen.

a) Zum Thema Mobilität wurde im Februar 2000 eine Taskforce mit der Aufgabe gebildet, für die Anstellungsbehörde Empfehlungen zur Neufestlegung der Mobilitätspolitik für das gesamte ständige Personal des Sekretariats zu formulieren, wobei folgende Hauptaufgaben im Vordergrund stehen sollen:

- bestmöglicher Einsatz der Humanressourcen der Institution und bestmögliche Nutzung des Potenzials jedes Bediensteten;

- Verbesserung der beruflichen Perspektive und Entwicklung der Bediensteten durch die Einführung geeigneter Instrumente.

Diese Taskforce hat ihren Bericht im September 2000 vorgelegt. Die Konsultation der Paritätischen Kommission und des Mobilitätsausschusses zu diesem Bericht wurde im Februar 2001 abgeschlossen. Das Konzertierungsverfahren zwischen der Anstellungsbehörde und den GuB, in dem auf der Grundlage der vorgenannten Arbeiten die im Sekretariat anzuwendende Mobilitätspolitik festgelegt werden soll, wird demnächst mit dem Ziel eingeleitet, deren Einführung noch im Jahre 2001 zu ermöglichen.

Angesichts der von der Taskforce festgestellten großen Komplexität der Situationen bei der Laufbahngruppe C wird rasch ein paritätisches Reflexionsgremium gebildet, das die Probleme bei den Bediensteten dieser Laufbahngruppe und die im Bericht der Taskforce vorgeschlagenen Orientierungen sowie jeden weiteren Vorschlag, der eine möglichst zweckdienliche Lösung für diese Schwierigkeiten

beinhaltet, eingehender untersuchen soll.

Um der Aufforderung des Rates von Helsinki nachzukommen, hat sich das Sekretariat bereits an der Erarbeitung der Rechtsinstrumente für die Durchführung einer Regelung für den Austausch von Beamten des Generalsekretariats und Beamten der nationalen Behörden und internationalen Organisationen <sup>3</sup> beteiligt. Eine erste Anwendung findet diese Regelung gegenwärtig bei der Bildung der politisch-militärischen Gremien des Sekretariats im Zusammenhang mit der Umsetzung der GESVP. Seit einigen Jahren findet ebenfalls ein Austausch von Sprachsachverständigen zwischen den Gemeinschaftsorganen statt.

b) Zum Thema Bildung/Information hat eine im Juli 2000 gebildete Reflexionsgruppe Ende Januar 2001 einen Bericht und Empfehlungen vorgelegt. Die Vorschläge der Gruppe beziehen sich sowohl auf Bildungsmaßnahmen (nach der Einstellung, während der gesamten beruflichen Laufbahn sowie in Abhängigkeit von speziellen Anforderungen), auf die erforderlichen Informationsmaßnahmen für eine wirksame Bildung sowie auf die für die Sicherung des Erfolgs von Bildung und Information notwendigen materiellen Voraussetzungen.

Nach den Empfehlungen der Reflexionsgruppe sollte die Umgestaltung der Bildungspolitik im Generalsekretariat des Rates auf folgende Ziele gerichtet sein:

- Förderung eines „aktiveren“ Bildungsansatzes in sämtlichen GD;
- Festlegung von Prioritäten zum gezielteren Einsatz des Bildungsaufwandes in Abhängigkeit von den wirklichen Anforderungen;
- Akzeptanz des verbindlichen Charakters der Bildungsmaßnahmen, die einer dienstlichen Notwendigkeit entsprechen;
- Einbeziehung der Bildung in eine aktivere Politik auf der Ebene des Ablaufs des beruflichen Werdeganges des Bediensteten;
- stärkerer Rückgriff auf die inneren Ressourcen und Kapazitäten des Generalsekretariats;
- Förderung des Selbststudiums.

Dieser Bericht ist dem Personalausschuss sowie dem Paritätischen Ausschuss für berufliche Bildung zwecks Stellungnahme vorgelegt worden. Diese Stellungnahmen werden demnächst abgegeben, so dass zur nächsten Phase der Konzertierung mit den GuB übergegangen werden kann.

Diese Maßnahmen setzen zwingend eine beträchtliche Aufstockung der von der Haushaltsbehörde bereitgestellten Mittel voraus.

10. Im Bereich der Entwicklung des Personalbestands und der Personalumsetzungen wendet das Sekretariat angesichts der von den nationalen Behörden im Bereich der Bereitstellung von Humanressourcen praktizierten sparsamen Politik die gleiche Sparsamkeitspolitik bei der Gestaltung seines eigenen Stellenplan an. Diese Politik orientiert sich an den folgenden Hauptprinzipien:

a) Begrenzung der Forderungen nach Schaffung zusätzlicher Planstellen, wenn dem Sekretariat neue Zuständigkeiten übertragen werden, die erst nach Prüfung aller Möglichkeiten zu internen Umsetzungen erhoben werden.

Der Stellenplan hat sich seit 1995 lediglich um 11,5 % erhöht, obwohl in diesen Zeitraum die Auswirkungen des Beitritts dreier neuer Mitgliedstaaten, die Einbeziehung des Schengen-Sekretariats in das Generalsekretariat, die Schaffung der Strategieplanungs- und Frühwarninheit, die Ernennung des Generalsekretärs/Hohen Repräsentanten sowie die Einrichtung des Militärstabs der Europäischen Union (EUMS) fielen. Wenn man von diesen Faktoren absieht, dann hat der Stellenplan des Sekretariats zwischen

1995 und 2000 nur um 0,4 % zugenommen. Im gleichen Zeitraum wurden umfangreiche Umsetzungen vorgenommen, die über 200 Stellen, insbesondere in den Gruppen C und D betrafen. Auf diese Weise wurden durch Umschichtungen und ohne die Schaffung zusätzlicher Planstellen im Haushalt folgende Strukturen geschaffen:

- die Sekretariatsinfrastruktur des New Yorker Büros
- das Sekretariat der GASP-Einheit in der GD E
- das Sekretariat der Strategieplanungs- und Frühwarneinheit
- die Sekretariatsinfrastruktur für den EUMS.

Das Sekretariat hat sich weiterhin verpflichtet, im Haushaltsjahr 2001 die Sekretariatsinfrastruktur für die neuen politisch-militärischen Strukturen durch Umsetzungen zu schaffen.

Das Sekretariat greift ebenfalls zur Methode der zeitweiligen Umsetzung. Auf diese Weise wurde für die Dauer des Zeitraums bis zu den nächsten Erweiterungen das gesamte Team für die diesbezüglichen Verhandlungen aufgestellt.

Der Stellenplan des Ratssekretariats ist im Vergleich zu dem der Kommission und auch dem des Europäischen Parlaments relativ begrenzt. Die Möglichkeiten für weitere Umsetzungen sind daher nicht unerschöpflich. Das Generalsekretariat wird jedoch die Möglichkeit von Umsetzungen aufgrund von Weiterentwicklungen im Bereich der neuen Technologien in allen Fällen prüfen, in denen es neue Aufgaben übertragen bekommt.

#### b) Konzentration der Humanressourcen auf die politischen Aktivitäten (core activities) des Organs und zahlenmäßige Verringerung des mit manuellen Arbeiten beauftragten Personals

Dieses Element der Personalpolitik wird im Wesentlichen auf zwei unterschiedliche Weisen umgesetzt:

##### i) Outsourcing

Eine im September 1999 eingesetzte Taskforce hat ihren Bericht im Februar 2000 vorgelegt, in dem die Sektoren angegeben sind, in denen die Durchführung bestimmter Arbeiten auf Vertragsbasis ausgelagert werden könnte, so dass dafür keine ständigen oder zeitweiligen Bediensteten mehr eingesetzt werden müssten. Die Umsetzung dieser Empfehlungen hat im Januar 2001 mit der Auslagerung der Wäschereitätigkeiten der Abteilung Restaurationsbetriebe begonnen. Weitere Empfehlungen werden im Laufe dieses Haushaltsjahres geprüft. Es ist jedoch festzustellen, dass das Tempo der Auslagerungen stets von den Möglichkeiten der beruflichen Umorientierung des betroffenen Personals sowie von bestimmten rechtlichen Aspekten, die sich aus den örtlichen Gesetzen ergeben, abhängt.

##### ii) Umgestaltung des Stellenplans

Seit dem Haushalt für das Jahr 2001 hat das Generalsekretariat einen Prozess der schrittweisen Umgestaltung seines Stellenplans eingeleitet, wobei die Laufbahngruppen A und B in gewissem Maße verstärkt und in anderen Gruppen, insbesondere der Gruppe D, Stellen wegfallen sollen.

Diese Maßnahme, mit der auch die Pyramidenstruktur der Gruppe A wieder hergestellt werden soll, ist haushaltsneutral und führt tendenziell zu einer leichten Verringerung des Stellenplans. Das Generalsekretariat will diese Politik auch im Rahmen des Entwurfs für seinen Haushalt 2002 fortsetzen.

##### c) Anpassung des Arbeitsanfalls



In einer Situation, in der sich die dem Generalsekretariat zur Verfügung stehenden Humanressourcen nur im Falle der Übertragung neuer Zuständigkeiten erhöhen dürften, bestehen zweifellos auch Grenzen für den Arbeitsanfall, den es bewältigen kann. Die Zeiten, in denen das Generalsekretariat für die einzelnen Vorsitze eine unerschöpfliche Quelle von Ressourcen und Unterstützung darstellte, sind vorbei. Das Generalsekretariat hat die Pflicht, mit den politischen Instanzen alle seine Arbeitsbereiche und insbesondere den der Übersetzung zu prüfen, um sich von deren weiterer Zweckdienlichkeit zu überzeugen.

11. Das Sekretariat legt großen Wert auf den Ausbau der interinstitutionellen Zusammenarbeit, die weit mehr als die gegenwärtig abgedeckten Gebiete (insbesondere soziale Bereiche – Schulen, Krippen, Kinderhorte –, Sprachkurse, Übersetzen, Dolmetschen, Computertechnik) umfassen sollte. In diesem Geiste beteiligt sich das Sekretariat aktiv an allen Initiativen, die zur Erreichung dieses Zieles ergriffen werden. Dabei geht es vor allem von vier Kriterien aus: die Erzeugung eines wirklichen Mehrwertes im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit; die Aufrechterhaltung einer gewissen Flexibilität, um die spezifischen Anforderungen jedes Organs berücksichtigen zu können; die gleichberechtigte Behandlung jedes Organs; die angemessene Berücksichtigung der Situation der von dieser Entwicklung betroffenen Beamten.

Der Ausschuss der Ständigen Vertreter ist bereits im Januar 2001 über die unter Verantwortung der Verwaltungschefs durchgeführten Arbeiten zur Einschätzung der verwaltungstechnischen Aspekte der Erweiterung (insbesondere über den Bericht der „Interinstitutionellen Taskforce“, in dem die Bereiche ausgewiesen sind, in denen die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen eingeführt bzw. verstärkt werden sollte) informiert worden.

Auf Initiative der Generalsekretäre werden gegenwärtig vier neue spezifische Vorhaben geprüft, die sich auf das Europäische Amt für Personalauswahl (EPSO), die Bibliotheken, die Gebäudeverwaltung sowie die Sicherheit und Bewachung beziehen.

Bezüglich des EPSO besteht das Ziel der Generalsekretäre darin, seine Errichtung bis Ende 2001 abzuschließen, so dass es seine Tätigkeit möglichst früh im Jahr 2002 aufnehmen und für die Einstellungen im Zusammenhang mit der Erweiterung eingesetzt werden kann.

12. Der ständige Einsatz der leistungsfähigsten neuen Technologien, die Umstrukturierung der Dienststellen, die Erweiterung und Diversifizierung der dem Sekretariat übertragenen Aufgaben und Funktionen, die Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden, die Notwendigkeit einer Neugestaltung des Stellenplans, die weitgehende Anwendung von Personalumsetzungen stellen alles Faktoren dar, die von den Mitarbeitern des Sekretariats ständige Anstrengungen verlangen, um sich anzupassen, umzuschulen bzw. weiterzubilden.

Doch dieser Prozess stößt unvermeidlich auf seine Grenzen. Ein Teil der Mitarbeiter ist nicht mehr in der Lage, sich erfolgreich die für die Wahrnehmung neuer Funktionen und Aufgaben erforderlichen neuen und/oder spezifischeren Fachkenntnisse anzueignen.

Das Sekretariat hält es daher für notwendig, dass es ebenfalls in den Genuss der Regelung für das endgültige Ausscheiden von Beamten aus dem Dienst kommt, die Gegenstand eines Vorschlages der Kommission für ihre Dienststellen ist, der den Ratsgremien gegenwärtig zur Beratung vorliegt, denn die Gründe für diesen Vorschlag treffen auch auf das Sekretariat zu, das zudem in den letzten zehn Jahren mehr als jede andere Verwaltung Personalumsetzungen vorgenommen hat.

Diese Überlegungen sind bereits von den Verwaltungsvertretern des Sekretariats im Statutsbeirat dargelegt worden.

Ausgehend von den von der Kommission für das Ausscheiden aus dem Dienst vorgeschlagenen Voraussetzungen (Alter, erforderliche Mindestanzahl von Dienstjahren) stellt das Sekretariat fest, dass diese auf rund 900 Bedienstete des Rates zutreffen, und ist der Auffassung, dass für 10 % dieser Personalgruppe (zwischen 80 und 90 Personen) Freisetzungsmaßnahmen Anwendung finden sollten.

## Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden

13. In diesem Bereich ist Folgendes festzustellen:

a) Obwohl der Arbeitsanfall in der Abteilung Produktionstechniken seit einem Vierteljahrhundert ständig zugenommen hat, war es möglich, die Lage zu meistern und insbesondere durch den Einsatz von hochleistungsfähigen Vervielfältigungsgeräten Produktionssteigerungen zu erzielen. Allerdings bleibt Papier weiterhin in großem Maße das Trägermedium für die Arbeit.

Die Notwendigkeit, die Produktionstechniken zu modernisieren und sie in eine einheitliche Produktionskette einzufügen, die von der Erstellung bis zur Verteilung (auf Papier und elektronisch) der Dokumente reicht, ist bereits Gegenstand von Überlegungen, die 1997 begannen und in den Aktionsplan (1999-2001) der GDA III eingeflossen sind.

Diese Modernisierung findet vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung der Computertechnik statt. So wird die elektronische Verbreitung der Dokumente einen sehr starken Einfluss auf die jährlich erzeugte Menge an Papierdokumenten haben (gegenwärtig rund 15 000 Dokumente mit einer Gesamtzahl von ca. 200 Millionen Seiten). Künftig wird es eine deutliche Verringerung der Vervielfältigung auf Papier geben.

Das neue Dokumentenerstellungssystem wird von folgenden Faktoren geprägt:

- i) durchgehende Rationalisierung der Produktionstechniken (Möglichkeit des Ferndrucks der Dokumente, damit sie in der Nähe der Sitzungsräume verfügbar sind; Automatisierung der Verteilung der Dokumente sowie bestimmter Versandvorgänge u. ä.);
- ii) drastische Reduzierung der Anzahl der gedruckten Exemplare aufgrund der offiziellen Inbetriebnahme des Systems U 32 Mail/Extranet;
- iii) vorhersehbare Erhöhung der Anzahl der gedruckten Exemplare aufgrund der Aufnahme neuer Mitglieder (gegenwärtig noch nicht quantifizierbar).

b) Ein Pilotversuch zur individuellen Arbeitsregelung ist von Oktober 2000 bis Ende Februar 2001 auf der Etage 50 des Justus-Lipsius-Gebäudes durchgeführt worden. Damit sollte überprüft werden, ob es möglich ist, ein computergestütztes Instrument einzusetzen, das es ermöglicht, komplexe und äußerst unterschiedliche Situationen aufgrund höchst unterschiedlicher flexibler Arbeitszeiten zu meistern, die administrativen Kreisläufe zu vereinfachen und jedem Bediensteten eine individuelle Gestaltung seiner Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten zu erleichtern (Urlaub, Dienstreisen, Abwesenheit aus dienstlichen bzw. persönlichen Gründen, Ruhezeiten usw.). Dieser Versuch war Teil der laufenden Überlegungen über eine mögliche Reform der Arbeitszeitgestaltung mit dem Ziel einer generellen Anwendung von größerer Flexibilität in der Organisation der Arbeitszeit (gleitende Arbeitszeit/flexible Arbeitszeit), um zwei Notwendigkeiten miteinander zu vereinbaren: erstens den Anforderungen des Rates und seiner vorbereitenden Instanzen besser nachzukommen und zweitens jedem Beamten zu ermöglichen, unbeschadet der dienstlichen Anforderungen seine Arbeitszeit so zu gestalten, dass eine bessere Vereinbarkeit mit seinem Privat- und Familienleben möglich wird. Ausgehend von den aus diesem Versuch gezogenen Schlussfolgerungen wird gegenwärtig eine neue Fassung der Vorschläge der Verwaltung erarbeitet, um die 1998 ausgesetzte Konzertierung mit den GuB wieder aufnehmen zu können. Parallel zu dieser Konzertierung wird möglicherweise eine Ausweitung des Pilotversuchs auf weitere Dienststellen vorgenommen, um insbesondere weitere Funktionen des Instruments zu testen.

c) Im Rahmen der laufenden Untersuchungen zur Lösung der Probleme im Zusammenhang mit der durch die Erweiterung bedingten Ausdehnung der Sprachenregelung ist beschlossen worden, das Ferndolmetschen zu testen. Die Computertechnik hat bereits ein Niveau erreicht, das die Anwendung dieser Methode möglich

macht.

Ziel dieses Vorhaben ist es, die Wirksamkeit dieses Dolmetschverfahrens bei Ratssitzungen zu überprüfen, die sich aus diesem Verfahren ergebenden technischen Fragen zu untersuchen sowie festzustellen, welche Platzeinsparungen durch das Ferndolmetschen erreicht werden können.

d) Weiterhin wird gegenwärtig ein Pilotprojekt zur Fernarbeit vorbereitet. Dieses Vorhaben dient dem Ziel, eine möglichst breite Palette von Arbeitsbedingungen anzubieten, die es ermöglichen, die dienstlichen Anforderungen bestmöglich mit den persönlichen Situationen der Bediensteten zu vereinbaren. In absehbarer Zeit könnte die Fernarbeit auch zu einer größeren Flexibilität in der Raumverwaltung und zu einer rationelleren Gestaltung der Terminpläne der Teilnehmer führen.

Auf der Grundlage einer ersten Orientierung dürften der Übersetzungsdienst und der Sekretariatsdienst der GDA III aufgrund der Art ihrer Arbeit und ihrer starken Computerisierung die Dienststellen sein, die zur Teilnahme an einem solchen Pilotprojekt bestimmt werden. Dieses würde nur die in Brüssel beschäftigten Beamten betreffen.

### **Infrastruktur**

14. Um den Anforderungen nachzukommen, die sich aus der Durchführung der GASP ergeben, hat das Sekretariat seine Sicherheitspolitik einer eingehenden Prüfung unterzogen, um zu einer Organisation und einer Struktur zu gelangen, die folgende Aufgaben gewährleistet: Schutz der in den Gebäude Beschäftigten, der Güter und Ausrüstungen, Geheimhaltung der als vertraulich eingestuft Informationen sowie die Verfügbarkeit und die Integrität aller von der Institution gespeicherten und erzeugten Informationen unabhängig von ihrer Form, Kontinuität der Tätigkeit des Rates.

In der Folge dieser Prüfung sind Maßnahmen in folgenden Bereichen ergriffen worden:

- ◆ Rechts- und Verwaltungsvorschriften
- ◆ Gebäude und Infrastrukturen
- ◆ DV- und Telekommunikationsnetze und -anlagen
- ◆ Verwaltungsstruktur und -aufbau.

Was die Rechts- und Verwaltungsvorschriften betrifft, so hat das Sekretariat die Arbeiten der Antici-Gruppe und des AStV vorbereitet und begleitet, die zur Annahme der Sicherheitsvorschriften am 12. März 2001 durch den Rat führten. Das Generalsekretariat bereitet gegenwärtig die Anwendung dieser Sicherheitsvorschriften vor, insbesondere die Verabschiedung des Mandats für das Sicherheitsbüro, die Anwendung der neuen Vorschriften für Verschlusssachen, die internen Maßnahmen zum Schutz und der Behandlung von Verschlusssachen, die Schulung der Mitarbeiter, die Zugang zu vertraulichen Informationen haben.

Zudem hat der Generalsekretär/Hohe Vertreter im Juli 2000 eine vorläufige Sicherheitsvereinbarung mit der NATO unterzeichnet, die den Austausch von vertraulichen Informationen zwischen dieser und dem Generalsekretariat vorsieht.

In das nach den in diesem Bereich geltenden allgemeinen Standards gesicherte Gebäude Kortenbergen werden im Verlaufe des Monats Mai der Militärstab, die Politische Einheit sowie vier Direktionen der GDE einziehen. Die hoch gesicherten DV- und Telekommunikationsnetze und -anlagen für das Kortenbergen-Gebäude und für die Verbindung zwischen diesem und dem Justus-Lipsius-Gebäude sind ausgeschrieben worden und werden gegenwärtig geliefert bzw. installiert. Im Justus-Lipsius-Gebäude werden gegenwärtig die erforderlichen Arbeiten für die Schaffung eines abhörsicheren Sitzungssaals auf Etage 70 durchgeführt.

Parallel zu diesen Maßnahmen wird die administrative Sicherheitsstruktur umgestaltet und verstärkt.

Das Sicherheitsbüro wurde umgestaltet und durch Beamte und Spezialisten verstärkt (die

Einstellungsverfahren laufen gerade), um insbesondere die Arbeiten zum Sicherheitsengineering, zum Sicherheitsaudit und zur Akkreditierung der IT-Systeme wie in den Sicherheitsvorschriften vorgesehen sowie zum Personenschutz des Generalsekretärs/Hohen Vertreters und zum Schutz der Hochsicherheitszonen des Kortenberg-Gebäudes durchführen zu können. Diese Umgestaltung wird durch ein spezifisches Weiterbildungsprogramm ergänzt.

Um den Anforderungen der Sicherheitsvorschriften nachzukommen wurde auch ein INFOSEC-Büro geschaffen, das folgende Aufgaben hat: Festlegung der Regeln und Verfahren für die Bearbeitung von Verschlusssachen auf elektronischem Träger; Ermittlung der Gefahren, die die Geheimhaltung, die Integrität oder die Verfügbarkeit der verarbeiteten Informationen beeinträchtigen könnten; Ermittlung der erforderlichen Schutzmaßnahmen sowie die Festlegung der Verfahren für deren Einsatz; regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der angewendeten Schutzmaßnahmen. Die Einstellung von Fachkräften für dieses Büro läuft gegenwärtig.

15. Der immer stärkere Einsatz von neuen Technologien hat im Sekretariat stets Priorität genossen, da er erstens die wirksamere Durchführung seiner Unterstützungsaufgaben ermöglicht und zweitens angesichts der Notwendigkeit der sparsamen Verwendung der Haushaltsmittel den Ansatz fördert, zur Erfüllung von dem Sekretariat übertragenen neuen Aufgaben und Funktionen so weit wie möglich zu Personalumsetzungsmaßnahmen zu greifen.

Um voll von der dynamischen Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechniken profitieren zu können, wird in fast allen Arbeitsbereichen des Sekretariats weiterhin an einer stärker integrierten und leistungsfähigeren Computerisierung gearbeitet.

Die neuen elektronischen Funktionen und Lösungen werden den Nutzern kurz- und mittelfristig im Rahmen von spezifischen Projekten zur Verfügung gestellt, wobei insbesondere die folgenden Maßnahmen im Vordergrund stehen:

a) Einführung einer neuen Lösung zum integralen Arbeitsflussmanagement im Rahmen der Erzeugung der Ratsdokumente (WORKFLOW) und eines einheitlichen Speichersystems der Ratsdokumente (SINGLE DOCUMENT REPOSITORY);

b) Inbetriebnahme einer modernen Lösung für die sichere digitale Übertragung der Ratsdokumente in die Netze der Mitgliedstaaten, einschließlich der Einführung der Möglichkeit der Suche und des Zugangs zu diesen Dokumenten mittels „Web“-Technologien (U32 Mail/Extranet);

c) Einführung eines virtuellen Arbeitsumfeldes, das die Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppen außerhalb der Sitzungen erleichtert;

d) Realisierung eines Pilotprojekts Videokonferenz zur Prüfung der Möglichkeiten und eventuellen Auswirkungen des Einsatzes eines „Multisite-videoconferencing“-Systems als Arbeitsinstrument insbesondere innerhalb der Eurogruppe;

e) Entwicklung und Einführung eines Informations- und Kommunikationssystems im Rahmen des Justiznetzes;

f) Installation und Betrieb der folgenden gesicherten Infrastrukturen und Anwendungen:

- ◆ lokale Netze und Systeme des neuen Kortenberg-Gebäudes;
- ◆ Verbindungen zwischen den Gebäuden des Sekretariats;
- ◆ Telefon-, Fax- und Datenkommunikation zwischen dem Sekretariat und den Mitgliedstaaten im Rahmen der GASP/ESVP;
- ◆ Informations- und Managementsysteme im Rahmen der GASP/ESVP;

g) Einführung einer Lösung, die einen gesicherten Fernzugang zum Netz des Sekretariats (bei Dienstreisen

und Fernarbeit) ermöglicht;

h) Prüfung und Test neuer Lösungen/Funktionen zur Erleichterung eines integralen Managements der personellen, materiellen und finanziellen Mittel des Sekretariats.

Um die Risiken für die Vertraulichkeit, die Integrität und die Verfügbarkeit der verarbeiteten Informationen möglichst gering zu halten, werden die meisten der oben erwähnten Lösungen auf der Grundlage einer gesicherten Netz- und Systeminfrastruktur realisiert, wobei insbesondere für die Verschlüsselung anerkannte und akkreditierte Technologien/Produkte (elektronische Unterschrift, Public-Key-Infrastructure) eingesetzt werden.

Aus Sparsamkeitsgründen und aufgrund erhöhter Anforderungen hinsichtlich der Interoperabilität wendet das Sekretariat in steigendem Maße technische Standards an und nutzt gegebenenfalls auch von anderen europäischen Institutionen realisierte Systeme und Lösungen.

16. Bereits 1997 hat das Generalsekretariat erste Untersuchungen zu den Auswirkungen der künftigen Erweiterungen der Union auf den Immobilienbedarf des Rates in Brüssel durchgeführt. Auf der Grundlage der einzelnen Mandate des AStV haben die Antici-Gruppe und das Sekretariat diese Untersuchungen vertieft. Bisher sind bereits eine Reihe von Orientierungen als Arbeitshypothesen angenommen worden: die Beibehaltung des Justus-Lipsius-Gebäudes als Sitz des Rates, die Beibehaltung des Grundsatzes der vollständigen Sprachenregelung, die Begrenzung der Plätze am Tisch in den Sitzungssälen auf zwei pro Delegation; die Notwendigkeit, in der Nähe ein Gebäude für den neuen Bedarf zu finden. Hingegen werden zur praktischen Organisation des Dolmetschens (herkömmliche Kabinen oder Ferndolmetschen) noch Untersuchungen durchgeführt; allerdings dürften die gegenwärtig in mehreren Organen, so auch im Rat, durchgeführten Tests es ermöglichen, sich in Bälde ein genaueres Bild zu machen, insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen im Immobilienbereich.

Auf der Grundlage der ihm gegenwärtig vorliegenden Daten geht das Sekretariat davon aus, dass der Rat angesichts der kommenden Erweiterungen seine Raumkapazität in der Größenordnung von 100 000 m<sup>2</sup> erhöhen muss, wovon knapp die Hälfte für Sitzungsräume, das Dolmetschen, die Delegationen und die erforderlichen Serviceräume bestimmt ist.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Notwendigkeit der Suche nach einer Lösung, um die bisher im Kortenberg-Gebäude untergebrachten Dienststellen (UPPAR, POLMIL, EUMS) in einem gesicherten und besser für diese neue Funktion eingerichteten Gebäude in größerer Nähe zum Rat unterzubringen.

Im Zusammenhang mit all diesen Raumproblemen in Brüssel hat das Generalsekretariat Verbindung mit den belgischen Behörden und den anderen europäischen Organen sowie mit dem privaten Immobilienmarkt aufgenommen.

Selbstverständlich werden sich die kommenden Erweiterungen auch auf das Konferenzzentrum Kirchberg in Luxemburg sowie auf die Verbindungsbüros in Genf und New York auswirken.

Generell ist in diesem Zusammenhang darauf zu verweisen, dass für jedes größere Immobilienvorhaben mindestens fünf Jahre für die Projektierung, die Genehmigungen, die Ausschreibungen und die eigentlichen Bauarbeiten erforderlich sind <sup>4</sup>.

Es ist daher erforderlich, dass der Rat möglichst bald eine Entscheidung trifft.

Das Generalsekretariat beabsichtigt, dem AStV demnächst seine Vorschläge dazu zu unterbreiten.

<sup>1</sup> In dieser Mitteilung geht es nicht um die Arbeitsmethoden des Rates und seiner Gremien und auch nicht um die internen Arbeitsmethoden des Sekretariats in seiner Rolle als Berater des Rates und des Vorsitzes.

<sup>2</sup> Abteilung zur Analyse der Ressourcen, der Arbeitsmethoden und der Organisation des Sekretariats, geschaffen 1993.

<sup>3</sup> Beschluss des Stellvertretenden Generalsekretärs vom 21. Dezember 2000 und Beschluss des Rates vom 22. Dezember 2000

<sup>4</sup> Beim Justus-Lipsius-Gebäude haben sich die Entwurfs- und Bauarbeiten von 1985 bis 1995 hingezogen, und bis heute liegen noch nicht alle Genehmigungen vor.