



Beispiel der Fallstudie

AD5 - Audit



Teilnehmer Informationen

## **WICHTIGER HINWEIS:**

**Diese Übung ist ein Fallbeispiel, das im EPSO Assessment Center verwendet werden kann.**

**Die Probleme wurden noch nicht vollständig ausgearbeitet, vermitteln aber einen allgemeinen Überblick über die Art von Problemen, mit denen Sie in einem realen Assessment-Center konfrontiert werden könnten.**

Copyright EPSO, Office C-80, 1049 Brussel

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted by any means, electronic, mechanical, photocopying or otherwise, without the prior permission of EPSO.

This exercise may only be administered and interpreted by persons trained and authorized by EPSO and only under the conditions stipulated by EPSO.

EPSO - DE-GER - MockCS - AD5 Audit - EX - 060810- V01.05

## AUFGABE

### WICHTIGER HINWEIS:

**Dies ist ein fiktives Dokument, das speziell für diese Übung erstellt wurde. Sämtliche Verweise auf existierende Staaten, internationale Organisationen, Unternehmen, Ministerien, ihre Vertreter usw. sind lediglich Beispiele. Sie sind nicht als Stellungnahme dieser Organisationen oder Personen anzusehen.**

**Aus diesem Grund sollten sich die Teilnehmer bei der Beantwortung von Fragen ausschließlich auf die Informationen stützen, die in der Übung zur Verfügung gestellt werden, und nicht auf bereits vorhandene Kenntnisse.**

Für diese Übung übernehmen Sie die Rolle des Referenten bei der GD Erweiterung, der innerhalb des Referats für die Balkanregion zuständig ist. Die Dokumente, die Sie benötigen, sind in diesen Unterlagen enthalten. Sie finden darin eine Reihe von E-Mails, Berichten, Artikeln und anderen Dokumenten, die Sie analysieren und einbeziehen müssen, damit Sie die Ihnen gestellte Aufgabe korrekt bearbeiten können. Heute ist Ihrer erster Tag in Ihrer neuen Position.

Es ist wichtig, dass Sie die simulierte Situation so akzeptieren, wie Sie sich Ihnen darstellt. Auch wenn Sie in einer realen Situation auf weitere Informationsquellen zugreifen und ihre Kollegen um Rat fragen könnten, stehen Ihnen in dieser Übung ausschließlich die Informationen in den Übungsdokumenten zur Verfügung. Es ist jedoch erlaubt, fehlende oder unvollständige Informationen durch logische Überlegungen zu ergänzen.

Sie können die Dokumente in jede beliebige Reihenfolge umsortieren und bei Bedarf Anmerkungen hinzufügen oder sich Notizen machen. Sie sollten jedoch daran denken, dass die Assessorinnen und Assessoren ihre Bewertung ausschließlich auf Ihre Beiträge auf dem linierten Papier, das Ihnen zur Verfügung gestellt wurde, gründen. Aus diesem Grund müssen Sie auf diesen Blättern alle Informationen festhalten, die in die Bewertung eingehen sollen. Außerdem müssen Sie eine Begründung für Ihre Ideen angeben.

Zweck der Fallstudie ist die Bewertung der folgenden Kompetenzen: Analyse und Problemlösung, Kommunikation (Formulierungsfähigkeiten), das Erbringen qualitativ hochwertiger Beiträge und Ergebnisse sowie Priorisierung und Organisationstalent.

Zusätzlich zu den allgemeinen Kompetenzen, schätzt sie Ihre Fähigkeit, spezifisches Wissen an einer bestimmten Situation in Ihrem Bereich anzuwenden.

**Ihre konkrete Aufgabe besteht darin, Fragen zur der in diesen Unterlagen beschriebenen Situation zu beantworten:**

- Erstellen Sie eine Zusammenfassung der Situation: Nennen Sie die Schlüsselaspekte, die in der Balkanregion beobachtet werden.
- Welche potenziellen Lösungen sehen Sie, um die wichtigsten Probleme in der Balkanregion zu lösen?
- Was würden Sie unter Berücksichtigung der verschiedenen beteiligten Parteien langfristig empfehlen?
- Machen Sie bitte auch Vorschläge zur Verbesserung des Rechnungsprüfungsprozesses in der Zukunft.

Insgesamt haben Sie 90 Minuten Zeit für diese Fallstudie. Antworten Sie so genau wie möglich, und formulieren Sie so klar wie möglich.

**Beachten Sie:**

Heute ist Freitag, der 29. Juni 200X  
Letztes Jahr war 200X-1, nächstes Jahr ist 200X+1

## VERWENDETE ABKÜRZUNGEN

CARDS	Gemeinschaftshilfe für Wiederaufbau, Entwicklung und Stabilisierung (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation)
RAT	Der Rat der Europäischen Union
GD ERWEI	Generaldirektion für Erweiterung
EK	Europäische Kommission
ERH	Europäischer Rechnungshof
EP	Europäisches Parlament
EAWWE	Europäische Agentur für Wiederaufbau und Entwicklung
EUJA	Juristische Angelegenheiten der EU
IPA	Instrument für Heranführungshilfe (Instrument for Pre-Accession Assistance)

**E-MAIL-NACHRICHT**

---

Von: Evie Christoffelsen, Referatsleiterin, Direktion für die Balkanregion, GD ERWEI  
An: <Ihr Name>  
Cc:  
Datum: 29. Juni 200X  
Betrifft: Willkommen!

---

Liebe/r (Ihr Name),

willkommen in unserem Team!

Wie gestern schon telefonisch erwähnt, hat meine Assistentin die notwendigen Unterlagen und Informationen für Ihre erste Aufgabe in der GD Erweiterung bereits vorbereitet. Sie erhalten einige Hintergrundinformationen, die meisten Dokumente beziehen sich jedoch auf eine kürzlich in der Balkanregion durchgeführte Rechnungsprüfung. Wie Sie wissen, ist die Kommission für die Implementierung der Finanzinstrumente in der Balkanregion gemäß IPA verantwortlich, und wir müssen unser Augenmerk besonders auf Projekte richten, deren Entwicklung nicht so gut verläuft oder bei denen aus irgendeinem Grund keine Nachhaltigkeit erreicht wurde.

Ich möchte Sie bitten, alle Unterlagen sorgfältig zu lesen und einen Bericht zu erstellen, in dem Sie die Situation zusammenfassen, mögliche Lösungen vorschlagen und Empfehlungen für die Zukunft aussprechen. Außerdem möchte ich Sie bitten, anhand der verfügbaren Informationen Verbesserungen für den Rechnungsprüfungsprozess in der Zukunft vorzuschlagen.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Mühe. Ich werde am 6. Juli von einer internationalen Konferenz zurück sein. Sie können sich jedoch jederzeit an mich oder einen Ihrer Kollegen wenden, falls Sie Probleme oder Fragen haben sollten. Meine Mobilnummer erhalten Sie von meiner Assistentin.

Ich wünsche Ihnen bis zu unserem Wiedersehen alles Gute.

**Evie**

Veröffentlicht: 15.04.200X-3



## AKTUELLE MELDUNGEN DER EUROPÄISCHEN AGENTUR FÜR WIEDERAUFBAU UND ENTWICKLUNG

*IMMER EINE ÜBERRASCHUNG*

### SONDERAUSGABE DES NEWSLETTERS DER EUROPÄISCHEN AGENTUR FÜR WIEDERAUFBAU UND ENTWICKLUNG

Nach dem Konflikt im ehemaligen Jugoslawien gründete die EU 200X-8 die EAWE. Damit zeigte die EU ihre Entschlossenheit, auf die dringendsten Bedürfnisse der Balkanregion zu reagieren: Wiederaufbau nach der durch den Konflikt verursachten Zerstörung, Stabilisierung der Region und Unterstützung der Regierungen bei demokratischen Reformen.

Die EAWE hat sich schnell den Ruf einer effizient handelnden Agentur erworben. Ihr Mandat wurde stufenweise auf die gesamte Region ausgedehnt.

**Dieser Newsletter feiert den 5. Jahrestag des Bestehens der Agentur!**

#### EINIGE FAKTEN UND ZAHLEN

Seit 200X-8 wurde der EAWE ein Investitionsportfolio in Höhe von insgesamt € 2,85 Milliarden anvertraut. Davon wurden bisher mehr als € 2,58 Milliarden (oder >90 %) vergeben und € 2,24 Milliarden (oder ca. 78 %) ausgezahlt.

Durch die schnelle Entwicklung der Anforderungen hat sich auch das Engagement der EU gewandelt. Aus der früheren Notfallhilfe sind Projekte geworden, die die Reform und Modernisierung öffentlicher Einrichtungen unterstützen. In den vergangenen fünf Jahren hat die EAWE in praktisch allen Bereichen des öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens Hilfe geleistet – von der staatlichen Verwaltung und Volkswirtschaft über das Rechtswesen bis hin zu Gesellschaft und Medien.

#### KLEINE REVOLUTIONEN

Reformprozesse sind nicht nur leere Worthülsen von Bürokraten in Brüssel, sondern bewirken vor Ort tatsächlich Veränderungen. Bei diesen Reformen geht es darum, den Alltag von tausenden von Menschen zu verbessern. Es geht darum, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Kooperation zu fördern und Betreuung und Bildung für die Bevölkerung sicherzustellen.

#### FINANZIERUNG

Die Erfüllung der Kopenhagener Kriterien erfolgt in erster Linie durch fachliche Unterstützung, Partnerschaften und ähnliche Aktivitäten, die im Rahmen des CARDS-Programms und des Instruments für Heranführungshilfe finanziert werden. Auch wenn dies bereits ein wichtiger Schritt ist, so ist die Gewährung von finanzieller Hilfe nur ein Teil der Antwort. Direktinvestitionen aus dem Ausland von internationalen Finanzinstituten und das Gewinnen weiterer Förderer sind ebenfalls entscheidende Faktoren für den Erfolg.

#### EINZIGARTIGE HERANGEHENSWEISE

Die EAWE verfolgt eine einzigartige Herangehensweise, um Hilfe und Unterstützung in den verschiedenen Ländern bereitzustellen:

- Schnell und flexibel.
- Ansprechpartner vor Ort.
- Aufforderung zu lokaler Verantwortung.
- Zusammenarbeit mit EU-Regierungen und anderen Förderern.
- Governance und Kooperation mit der EU-Familie (die EAWE ist gegenüber dem EP und dem Ministerrat rechenschaftspflichtig).
- Ethik und Verantwortung.

**ERFOLGE**

Nachstehend sind einige der überaus erfolgreichen Projekte unter der Federführung der EAWF aufgeführt.

Um die Überbelegung und die unmenschlichen Bedingungen in den Gefängnissen zu verbessern, wurde 200X-5 eine neue Einrichtung gebaut, in der 500 Menschen Platz fanden. Dieses Projekt war ein großer Erfolg und wurde mit der allgemeinen Rechtsstrategie für das Land ausgerichtet.

200X-7 wurde ein Gerichtsgebäude renoviert, um die vorhandene Einrichtung zu verbessern, die unsicher war und nicht über die geeignete Infrastruktur verfügte. Die Regierung dieses Landes stellt seitdem eine separate Finanzierung für die Renovierung weiterer Gerichtsgebäude im ganzen Land bereit.

Zwei Jahre lang wurden örtliche Polizeikräfte ausgebildet, um die Kapazität der Strafverfolgungsbehörden zu erhöhen. Die örtliche Polizei war in der Lage, diese Ausbildung in eigener Regie durchzuführen.

200X-6 wurde ein grenzübergreifendes Asylzentrum mit EU-Geldern errichtet. Das Projekt wirkte sich positiv auf die gesamte Region aus. Seit damals bieten weitere Länder in der Region ihre Mithilfe bei der Errichtung von grenzübergreifenden Asylzentren an und stellen die erforderliche Ausstattung zur Verfügung.

**SCHWIERIGKEITEN**

In zwei Ländern haben personelle Veränderungen fast zum Scheitern eines Projekts geführt, da die Mitarbeiter, die in der Leitung der Änderungsprojekte geschult worden waren, innerhalb von 18 Monaten nach den Wahlen ausgetauscht wurden.

Einige Länder hatten Geldmittel für institutionelle Maßnahmen wie das Entwerfen von Strategien, Maßnahmenplänen und entsprechenden Gesetzen erhalten. Bei einem Kontrollbesuch nach der Hälfte der Projektzeit hat sich jedoch herausgestellt, dass das Budget nicht für den ursprünglichen Zweck, sondern für die Finanzierung von Arbeiten an einem örtlichen Gerichtsgebäude verwendet worden war.

**BLICK NACH VORN**

Das proaktive Engagement für Handelserleichterungen, Investitionsmobilisierung und den ständigen politischen Dialog mit den örtlichen Behörden bildet den Grundpfeiler für die Arbeit der EAWF in der gesamten Region.

Dieser 5. Jahrestag feiert nicht die Existenz des Programms an sich. Vor allem sollten die Projekte und ihre Zielsetzungen Unterstützung von den zivilgesellschaftlichen Organisationen vor Ort erhalten, damit die Aktivitäten auf dem lokalen Bedarf und nicht auf rein beitriffsorientierten Anforderungen basieren. Denn nur diese Strategie liefert nachhaltige Ergebnisse.

HR

**E-MAIL-NACHRICHT**

Von: Evie Christoffelsen, Referatsleiterin, Direktion für die Balkanregion, GD ERWEI  
 An: Frederich Gastona, Geschäftsführer, Referat Rechnungsprüfung, ERH  
 Cc: Elody Gainty, leitende Rechnungsprüferin, Referat Rechnungsprüfung, ERH  
 Datum: 20. November 200X-1  
 Betrifft: RE FW: Rechnungsprüfungskommission Projekte Balkanregion

Lieber Frederich,

wie Sie wissen, war ich bereits in meiner früheren Funktion als Rechnungsprüferin mehrere Male persönlich vor Ort und wurde dabei mit ähnlichen Problemen konfrontiert. Sie sind wahrscheinlich personell etwas unterbesetzt, und ich würde vorschlagen, die Rechnungsprüfung um 3 Monate zu verschieben. Es wird wohl nicht sinnvoll sein, Projekte zu besuchen, wenn diese noch nicht abgeschlossen sind und die Gefahr besteht, dass die einzelnen Task-Manager aufgrund ihrer vielen Arbeit kaum Zeit haben.

Viele Grüße,

**Evie**

— Antwort von [Evie.Christoffelsen@eca.europa.eu](mailto:Evie.Christoffelsen@eca.europa.eu) am 20.11.200X-1 08:46 —

**E-MAIL-NACHRICHT**

Von: Frederich Gastona, Geschäftsführer, Referat Rechnungsprüfung, ERH  
 An: Evie Christoffelsen, Referatsleiterin, Direktion für die Balkanregion, GD ERWEI  
 Cc: Elody Gainty, leitende Rechnungsprüferin, Referat Rechnungsprüfung, ERH  
 Datum: 19. November 200X-1  
 Betrifft: FW: Rechnungsprüfungskommission Projekte Balkanregion

Liebe Evie,

was sind Ihre Erfahrungen mit dieser Art von Problemen?

Vielen Dank,

**Frederich**

— Weitergeleitet von [Frederich.Gastona@eca.europa.eu](mailto:Frederich.Gastona@eca.europa.eu) am 19.11.200X-1 09:35 —



## E-MAIL-NACHRICHT

---

Von: Elody Gainty, leitende Rechnungsprüferin, Referat Rechnungsprüfung, ERH  
An: Frederich Gastona, Geschäftsführer, Referat Rechnungsprüfung, ERH  
Cc: Frank Pascob, Odile Verdoris, Brigitta MacMorran, Rechnungsprüfer, Referat Rechnungsprüfung, ERH  
Datum: 18. November 200X-1  
Betrifft: Rechnungsprüfungskommission Projekte Balkanregion

---

Lieber Frederich,

ich halte das für absolut inakzeptabel. Wir sollten in zwei Wochen zu einer Rechnungsprüfung nach Usitanien aufbrechen, und plötzlich bittet uns die Kommissionsdelegation in Usitanien, unseren Besuch zu verschieben. Als Begründung heißt es, dass einige der Delegationsmitglieder nicht verfügbar seien, da sie zurzeit mit der jährlichen Vergabe voll ausgelastet sind, und weil einige Projekte noch nicht ganz abgeschlossen seien.

Ich würde vorschlagen, dass wir diesen Antrag einfach ablehnen, denn die Rechnungsprüfung wurde bereits vor 3 Monaten angekündigt.

Würden Sie dem zustimmen?

Danke,

**Elody**



---

## KURZER BERICHT ÜBER DEN RECHNUNGSPRÜFUNGS-AUFTRAG

### - BALKAN REGION - USITANIA

19.-28. MÄRZ 200X

---

**Die Delegation:** die lokale EK-Delegation  
**Die Rechnungsprüfer:** Elody Gainty (leitende Rechnungsprüferin und Berichterstatte(rin))  
Frank Pascob, Odile Verdoris und Brigitta MacMorran (Rechnungsprüfer)

**Usitania: 19-28 March 200X: 19 projects (reduced to 12 eventually)**

#### A. Kurzer Überblick über die Prozessschwierigkeiten

##### **19. März**

Bei der Ankunft in Usitany, der Hauptstadt von Usitanien, hatte der Delegationsleiter von den für Projekte zuständigen Task-Managern alle bis auf einen in Urlaub geschickt, da sich in den vorhergehenden Wochen eine beträchtliche Anzahl von Überstunden angesammelt hatte. Aufgrund der Vergabetermine und des Drucks, der auf den Task-Managern lastete, waren nicht wie vereinbart alle relevanten Rechnungsprüfungsdokumente vorab nach Luxemburg geschickt worden. Darüber hinaus hatten die Prüfer nicht in allen Fällen schon im Voraus den ausgefüllten Fragebogen zur Rechnungsprüfung erhalten, was ebenfalls verlangt worden war. Daher gingen die Rechnungsprüfer den Fragebogen durch, um unklare Punkte oder knappe Antworten zu klären. Diese Klärung konnte in einigen Fällen nicht durchgeführt werden, da mehrere Task-Manager der Delegation nicht anwesend waren. Außerdem waren die Projektakten nicht immer gut organisiert, und in verschiedenen Fällen hat es einige Zeit gedauert, um die relevanten Informationen zu finden.

##### **20. März**

Das Kick-off-Meeting mit dem Management der Delegation war nicht sehr konstruktiv. Die leitende Rechnungsprüferin drückte ihre Enttäuschung über die Abwesenheit der relevanten Mitarbeiter aus und betonte, dass ihrer Erfahrung nach die Delegationsleiter für die Zeit des Besuchs durch den Rechnungshof ihren Mitarbeitern in der Regel den Urlaub streichen und nicht gewähren. Der Leiter der Delegation entschuldigte sich, fügte aber hinzu, dass er aus Personalmangel und wegen des hohen Betrags, der nach den komplexen EU-Vergaberegeln und -Verfahren zu vergeben ist, bereits gezwungen war, einige Urlaubsanträge abzulehnen. Er sagte ferner, dass er, als die Vergabetermine näher rückten, seine Mitarbeiter bitten musste, Überstunden zu machen. Nichtsdestotrotz stünden jedoch die verbliebenen Mitarbeiter den Mitgliedern des Rechnungshofs uneingeschränkt zur Verfügung.

Ursprünglich sollte die Rechnungsprüfung für 19 EUJA-Projekte in Usitanien von vier Rechnungsprüfern durchgeführt werden. Da jedoch mehrere Delegationsmitarbeiter nicht anwesend waren, verringerte sich die Zahl der Projekte, die einer Rechnungsprüfung unterzogen wurden, auf 12. Das bedeutete, dass jedem Rechnungsprüfer drei Projekte zugewiesen wurden, über die er Bericht zu erstatten hatte.

### **20.-28 März**

Während ihres Auftrags überprüften die Mitglieder des Rechnungshofs 12 Projekte mit 15 Vergaben in allen vier EUJA-Unterbereichen: Asyl und Migration, integrierte Grenzverwaltung, Rechtswesen und Polizei. Es fanden 18 Treffen und 11 Vor-Ort-Besuche statt. Die leitende Rechnungsprüferin traf sich darüber hinaus mit dem Vorsitzenden der Rechnungskontrollbehörde von Usitanien.

During the audit, Delegation files were examined and interviews were conducted with Delegation staff. Im Verlauf der Rechnungsprüfung wurden die Akten der Delegation geprüft, und es wurden Gespräche mit Delegationsmitarbeitern, EU-Beobachtern, zuständigen usitanischen Behörden und Projektbegünstigten geführt. Mit Ausnahme eines Projekts wurden allen Projekten, die für die Rechnungsprüfung im Vorfeld ausgewählt worden waren, Besuche vor Ort abgestattet. Es war das Prinzip der Rechnungsprüfung, die Projekte vor Ort in Augenschein zu nehmen, d. h. dort, wo das Projekt beginnt, Form anzunehmen. Aufgrund des zusätzlichen Aufwands, der mit der Durchsicht der Delegationsakten verbunden war, und des Zeitdrucks beschloss die leitende Rechnungsprüferin, einen der Projektstandorte nicht zu besuchen. Die Grenze war einfach zu weit von Usitany entfernt; infolgedessen wurde für dieses Projekt die Vor-Ort-Inspektion gestrichen.

Eine der Herausforderungen bei dieser Rechnungsprüfung war die fehlende Dokumentation über die (vagen) Leistungsindikatoren in den Projektakten, anhand derer die Rechnungsprüfer die Ergebnisse der Projekte hätten beurteilen können. Darüber hinaus fanden sich in den Büros der Vergabestelle (EK) fast überhaupt keine Statistiken, mit deren Hilfe sich der Erfolg der Projekte (d. h. durch einen Vergleich der Situation vor und nach der Intervention der EU) hätte ermitteln lassen. Es sah vielmehr so aus, dass die meisten EU-Task-Manager über die tatsächliche Situation vor Ort nicht im Bilde waren. Aus diesem Grund fiel die Abwesenheit der Task-Manager nicht besonders ins Gewicht.

Bei jedem Vor-Ort-Besuch schloss sich dem Prüfungsteam (bestehend aus 2 Personen) ein Mitglied der Delegation an. Aufgrund der Abwesenheit der Task-Manager wurden die Rechnungsprüfer daher manchmal von einer Sekretärin oder einem Übersetzer begleitet. Auch wenn diese Begleitpersonen nicht immer mit dem geprüften Projekt vertraut waren, so konnten sie doch wertvolle Informationen über die lokalen Verhältnisse beitragen.

### **B. Einige Beispiele für die Projekte in Usitanien**

1) Beispiele für die ineffiziente Verteilung von EU-Geldern:

- Laut Unterlagen für das genehmigte Asylprojekt war ein Budget von 1,9 Millionen Euro für institutionelle Maßnahmen wie das Entwerfen von Gesetzen, Strategien und nationalen Maßnahmenplänen bewilligt worden. Diese Maßnahmen waren jedoch nicht durchgeführt worden. Stattdessen wurde ein Auffanglager für Asylsuchende gebaut.
- Die Eröffnung eines Asylzentrums in Usitany wurde um ein Jahr verschoben, weil die Behörden

nicht die erforderliche Ausstattung zur Verfügung stellten.

- Einige der von der EU finanzierten Motorräder für die Grenzpolizei wurden nur in den ersten 18 Monaten benutzt, weil die Behörden der Polizei nicht wie vereinbart die notwendige Schutzausrüstung zur Verfügung stellte. Die Behörden haben nun eine ergänzende Ausschreibung für die Ausrüstung gestartet.

## 2) Beispiel für die effektive Verwendung von EU-Geldern:

- Am Grenzübergang in Sourcias, Usitanien, konnten dank der neuen Infrastruktur und Ausrüstung der Durchsatz erhöht und die Wartezeiten verkürzt werden.
- Das Gefängnisssystem von Usitany entspricht nicht den internationalen Standards, vor allem deshalb, weil Gefängnisse und Untersuchungshaftanstalten stark überbelegt sind. Der Bau eines neuen Gefängnisses konnte daher als sehr wichtige und relevante Priorität angesehen werden.
- Die Behörden von Trebisca, Usitanien, verfügten nicht über die geeigneten Einrichtungen, um wichtige Fälle sicher und auf würdevolle Weise zu verhandeln. Jetzt wurde mit EU-Mitteln ein moderner Gerichtssaal gebaut, in dem bereits ein Dutzend Verhandlungen stattgefunden hat.

## ERSTE BEOBACHTUNGEN (AUCH FÜR EINE GRÖßERE REGION)

### 1. Mängel der Projektergebnisse:

- Die Projekte erreichen nicht immer vollständig die jährlichen Programmziele der EK.
- Investitionsprojekte sind nicht immer mit institutionellen Projekten ausgerichtet; d. h. die Unterstützung der EU im Hinblick auf Ausrüstung und Infrastruktur allein wird nicht ausreichen, um eine Änderung der Arbeitsweise der betreffenden Personen herbeizuführen.
- Förderprogramme in der Region, einschließlich derer, bei denen die EK als Hauptförderer auftritt, sind schlecht koordiniert; das bedeutet, dass der Vergabeprozess für Ausrüstung kaum von der Fördergemeinschaft koordiniert wird.

### 2. Nachhaltigkeit der Ergebnisse

Institutionelle Projekte sind nur zum Teil zufriedenstellend und werden aufgrund fortgesetzter politischer Schwäche und mangelnden Engagements (Verantwortung) seitens der Förderungsempfänger wahrscheinlich nicht nachhaltig sein. Tatsächlich haben die meisten der Reforminitiativen ihren Ursprung nicht in der Region, sondern gehen von der EK oder anderen externen Interessensgruppen aus. Wir sehen die folgenden Defizite:

- Das Engagement der Begünstigten ist sehr dürftig, z. B. im öffentlichen Vergabeprozess.
- Einige Projekte werden ohne zukunftsfähigen Plan, d. h. einen auf Langfristigkeit ausgerichteten Plan, ins Leben gerufen.
- Die Verteilung und Beurteilung der Verwendung von EU-finanzierter Ausrüstung und Infrastruktur wird nicht effizient überwacht; auch sollten die Konsequenzen für die Verwendung von EU-Geldmitteln klargestellt werden.
- Zurzeit sind die Indikatoren zur Ermittlung der Ergebnisse fast nicht existent oder nicht aus

- drücklich festgelegt. In Fällen, in denen Indikatoren vorhanden sind, sind diese eher aktivitäts- als ergebnisorientiert, z. B. Zahl der Meetings.
- Die fachliche Unterstützung durch Beratungsunternehmen ist in vielen Fällen effizient, allerdings entsteht daraus kaum ein Anreiz für eine institutionelle Veränderung.

**E-MAIL-NACHRICHT**

---

Von: Morgan Trajkovski, Leiterin der Rechnungsprüfungsgruppe für Heranführungsrichtlinien  
An: Evie Christoffelsen, Referatsleiterin, Direktion für die Balkanregion, GD ERWEI  
Cc:  
Datum: 20. Mai 200X  
Betrifft: Statistik und Unterstützungskoordination  
Anhang:  Statistik Balkanregion

---

Liebe Evie,

ich hoffe, es geht Ihnen gut in dieser hektischen Zeit!

Ich würde Ihnen gerne zwei Dinge mitteilen, die mir in den vergangenen Wochen zur Kenntnis gelangt sind.

Zunächst habe ich Ihnen eine aktualisierte Tabelle über die Korruption in der Balkanregion beigelegt (Anhang I). Daraus geht erneut hervor, dass in diesem Bereich noch sehr viel zu tun ist. Wir haben gerade den vollständigen Bericht von [Transparency@Global](mailto:Transparency@Global) erhalten; Sie können gerne eine Kopie anfordern.

Zweitens habe ich über mein Network erfahren, dass dort, wo wir Rechnungsprüfungen für Projekte in den verschiedenen EU-Regionen und Kandidatenländern durchführen, einige Widersprüche dahingehend bestehen, wer was in einem bestimmten Land, einer bestimmten Region oder einer bestimmten Stadt unterstützt. Das ist nicht neu, wir haben jedoch den Eindruck, dass dieser Punkt politisch brisanter geworden ist und dass eine entsprechende Koordination immer dringlicher wird. Dieses Thema sollten wir mit unseren verschiedenen Partnern, einschließlich der Kommission, erörtern, bevor wir neue Initiativen starten. Besitzen Sie weitere Informationen über Reaktionen von externen Förderern in „unserer“ Region?

Sie werden feststellen, dass ich in Anhang II eine Tabelle mit den verschiedenen unterstützenden Parteien für die Balkanregion beigelegt habe, die erst kürzlich von der Weltbank und der Europäischen Kommission veröffentlicht wurde.

Ich danke Ihnen bereits im Voraus für Ihre Mühe und freue mich auf eine baldige Mitteilung.

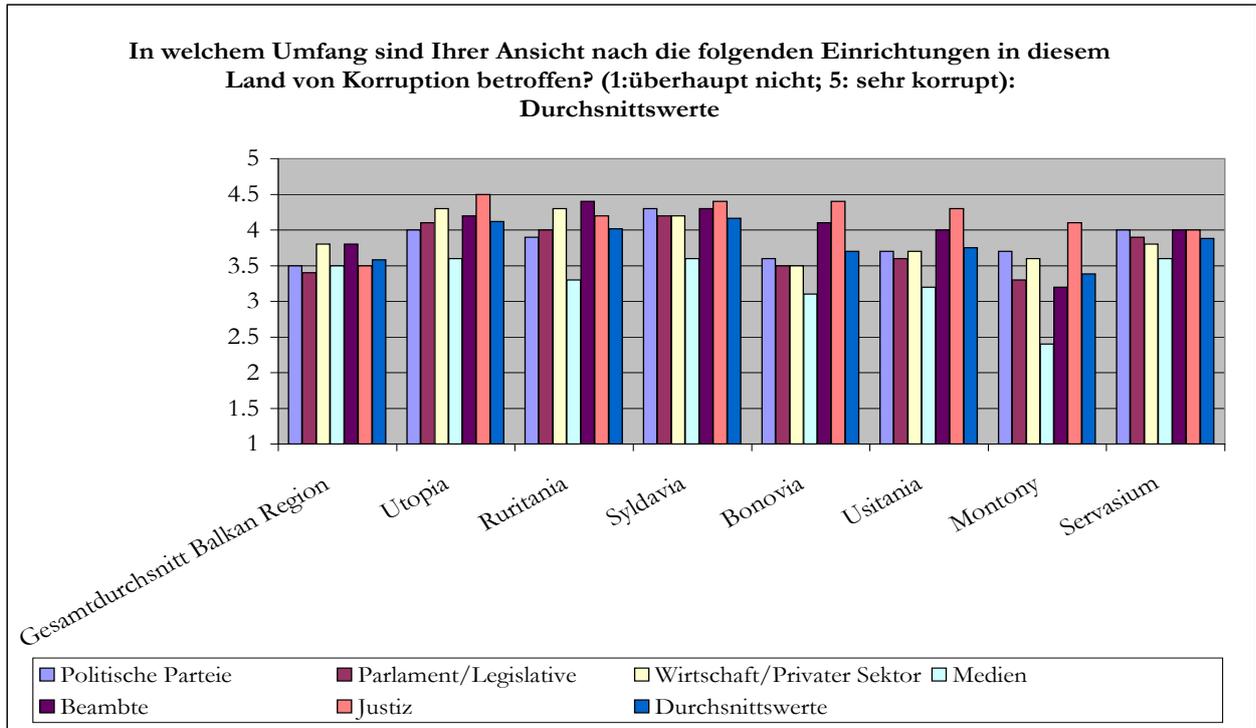
Viele Grüße,

**Morgan**

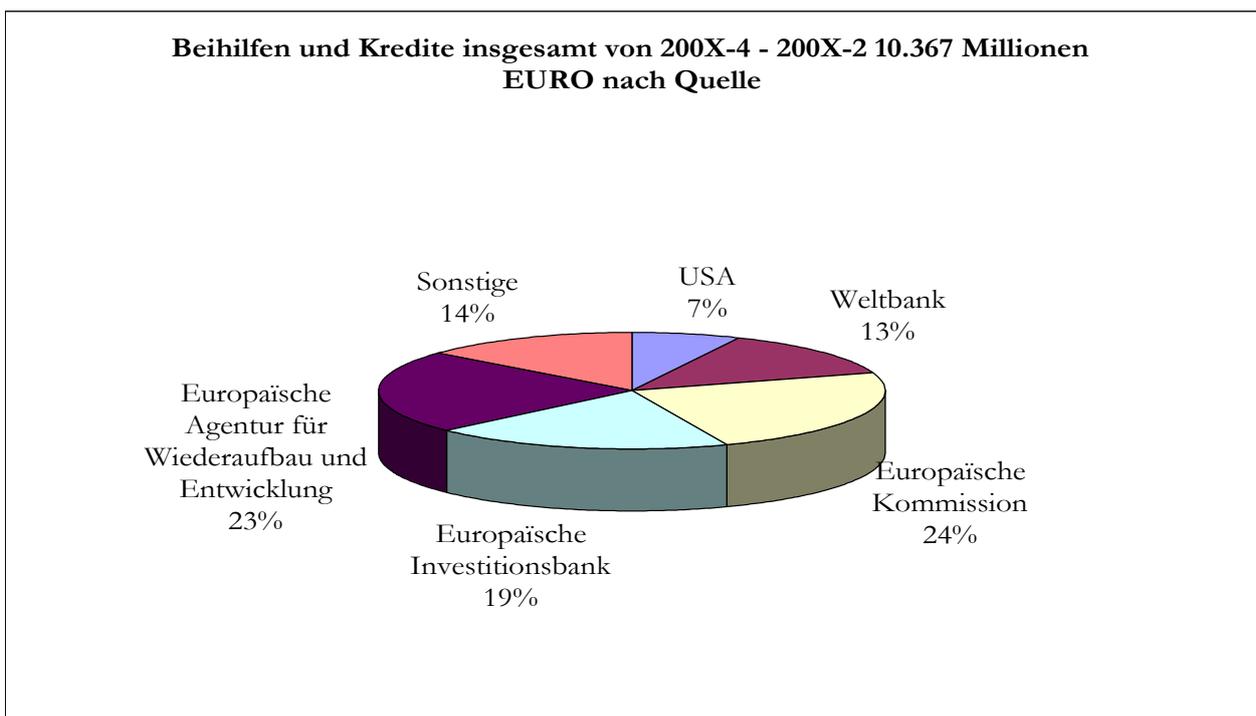
ANHANG I

KORRUPTION IN DER BALKANREGION

Umfrage, die unter mindestens 100 Bürgern in jedem Land durchgeführt wurde – Dezember 200X-1



ANNEX II





## E-MAIL-NACHRICHT

Von: Jonas Leaway, Koordinator Programmimplementierung IPA, GD ERWEI  
 An: Evie Christoffelsen, Referatsleiterin, Direktion für die Balkanregion, GD ERWEI  
 Cc:  
 Datum: 27. Juni 200X  
 Betrifft: FW: Fördererkonferenz im ehemaligen Jugoslawien

Liebe Evie,

nachstehend finden Sie die Mitteilung von Karl Vandorpe, einem Kollegen, den ich vor ein paar Jahren bei einer Amtseinführung in Vindiass getroffen habe. Auch wenn ich nicht länger für die Koordination der Aktivitäten der EAWE zuständig bin, wäre es schön, wenn Sie mich über die weiteren Schritte, die Sie in der Balkanregion beabsichtigen, auf dem Laufenden halten könnten.

Damit wir in diesem Herbst noch Vorbereitungen treffen können, wäre es meiner Ansicht nach empfehlenswert, eine Strategie für das weitere Vorgehen zu besprechen und damit nicht mehr allzu lange zu warten. Ich bin davon überzeugt, dass hier ein großes Potenzial vorhanden ist, von dem alle IPA-finanzierten Projekte in dieser Region profitieren würden. Wir sollten sogar in Erwägung ziehen, weitere Interessensgruppen ins Boot zu holen. Beschäftigen wir uns aber zunächst mit diesem Punkt, da ich weiß, dass Sie mit diesen Schwierigkeiten schon früher zu kämpfen hatten.

Vielen Dank. Ich hoffe, bald von Ihnen zu hören.

**Jonas**

—— Weitergeleitet von [Jonas.Leaway@elarg.eu](mailto:Jonas.Leaway@elarg.eu) am 27.06.200X 10:31 ——



## E-MAIL-NACHRICHT

Von: Karl Vandorpe, leitender Rechnungsprüfer Europäische Investitionsbank  
 An: Jonas Leaway, Koordinator Programmimplementierung IPA, GD ERWEI  
 Datum: 26. Juni 200X  
 Betrifft:  dererkonferenz im ehemaligen Jugoslawien  
 Anhang: Pressemitteilung

Lieber Jonas,

zunächst herzlichen Glückwunsch! Ich habe gehört, dass Sie nicht länger für die Implementierung der EAWE-Programme zuständig sind, sondern jetzt die Koordination für die Durchführung der IPA-Programme übernommen haben. Das klingt äußerst interessant! Wie ist es Ihnen in der Zwischenzeit ergangen?

Ich wende mich an Sie, weil wir uns, wenn ich mich recht erinnere, als wir uns 200X-3 in Vindiass ge-

treffen haben, über die mangelnde Koordination von Unterstützungsmaßnahmen unterhalten haben. Wir haben über den Fall der beiden Förderorganisationen gesprochen, die beide für die Bereitstellung von Polizeifahrzeugen für eine der städtischen Gemeinden bezahlten, ohne zu wissen, dass die jeweils andere Partei dasselbe Projekt ebenfalls finanziell unterstützte. Es gibt auch den Fall, dass eine Förderorganisation für die Ausstattung eines Gerichtsgebäudes bezahlt hat, ohne dass diese Ausstattung jemals geliefert worden ist, was auf „Diskussionen und Missverständnisse“ im Ministerium für Infrastruktur zurückgeführt wurde.

Die Geldmittel für diese beiden Projekte wurden in der Zwischenzeit anderweitig vergeben, aber das ist etwas, das wir in der Zukunft unbedingt vermeiden müssen, insbesondere da es nicht das erste Mal ist, dass derartige Unregelmäßigkeiten in der Region festgestellt werden.

Allerdings habe ich auch von einem positiven Beispiel im ehemaligen Jugoslawien erfahren (siehe beigefügte Pressemitteilung). Es wäre sicher gut, eine ähnliche Initiative für alle Projekte/Länder zu diskutieren, die eine offizielle Unterstützung erhalten. Was meinen Sie? Ich finde es eigentlich etwas überraschend, dass die Kommission uns über ihre Initiativen in diesem Bereich nicht informiert hat. Oder haben Sie davon gewusst?

Vielen Dank im Voraus!

Viele Grüße,

**Karl Vadorpe**

## **PRESSEMITTEILUNG: MINISTERIUM FÜR INFRASTRUKTUR UND ENTWICKLUNGSHILFE VON RURITANIEN**



REPUBLIK RURITANIEN  
Ministerium für Infrastruktur  
und Entwicklungshilfe



EUROPÄISCHE KOMMISSION  
GD Erweiterung

### **KOORDINATION UND KOOPERATION MIT FÖRDERERN UND FINANZINSTITUTEN IN RURITANIEN**

Das Ministerium für Infrastruktur und Entwicklungshilfe von Ruritaniens und die Europäische Kommission organisieren zurzeit eine gemeinsame Konferenz über die „Förderungskoordination in Ruritaniens“, die am 2. Oktober 200X in Rurovic stattfinden wird. Rund 100 Interessensgruppen von internationalen Finanzinstitutionen, EU-Mitgliedstaaten, Nicht-EU-Förderern und Vertretern Ruritaniens werden ihre Ansichten und Ideen über eine effizientere Koordination ihrer Förderaktivitäten austauschen.

Der EU-Sonderbeauftragte für die Balkanregion wird die Konferenz eröffnen. In seiner Eröffnungsrede wird er weitere Hintergrundinformationen zur Finanzierungsstrategie der Kommission geben und insbesondere darauf eingehen, was in den kommenden Jahren von der Kommission und der GD Erweiterung erwartet werden kann. Anschließend folgt die Rede des ruritanienschen Ministers für Infrastruktur und Entwicklungshilfe, der die lokale Situation und die Aufgaben in der Zukunft erläutert.

Am Nachmittag finden Debatten in acht Arbeitsgruppen statt, wobei jede Arbeitsgruppe einen der Fälle untersucht, die vom Leiter des Workshops oder dem internationalen oder lokalen Förderer aus einem bestimmten Sektor vorgestellt werden.

Am Ende des Tages werden die Schlussfolgerungen in einer Plenarsitzung verkündet, und es wird eine gemeinsame Erklärung ausgearbeitet.

Zweck dieser Konferenz ist es, Alternativen für die bessere Nutzung von zugeteilten Geldern, Zeit und Energie zu diskutieren und die Effizienz durch eine verbesserte Verwaltung zu erhöhen, während gleichzeitig Frustration und Projektverzögerungen minimiert werden.

Eines der Hauptziele ist die effizientere und effektivere Koordination von externen Geldmitteln zwischen allen Förderern. Ein ebenso wichtiges Ziel ist die Ausrichtung der Förderziele mit den jeweiligen nationalen/regionalen/lokalen strategischen Prioritäten sowie eine Feinabstimmung der Budgets auf allen Ebenen.

Die finanzielle Unterstützung des Förderers für Ruritaniens belief sich im Zeitraum 200X-4 bis 200X-1 auf etwa EUR 0,9 Milliarden.

## DISKUSSIONSPAPIER FÜR PROJEKTE IN DER BALKANREGION EVALUIERT 200X-2

– VON EVIE CHRISTOFFELSEN, REFERATSLEITERIN RECHNUNGSPRÜFUNG, 20. DEZEMBER 200X-2

---

Liebe/r <Ihr Name>,  
dieses Diskussionspapier wollte ich bereits in meiner früheren Funktion bereitstellen, ich bin jedoch einige Monate später ausgeschieden, ohne dass ich dazu gekommen bin. Es ist zwar noch nicht fertig, aber meine Kommentare sind immer noch gültig!  
Viele Grüße,

Evie

### Einleitung

Mit dem vorliegenden Diskussionspapier möchte ich die Interessensgruppen (den ERH – unser Referat, die lokalen Behörden in der Balkanregion sowie die örtlichen Delegationen) zum Brainstorming einladen, um Möglichkeiten zur Verbesserung der Kontinuität und Effektivität der Projekte in der Region zu ermitteln. Nachstehend finden Sie den inhaltlichen Abriss einiger Projekte, die die Nachhaltigkeitskriterien nur in sehr begrenztem Maße erfüllen. Jedes dieser Projekte ist mit bestimmten Problemen verbunden. Unsere Beobachtungen in den letzten Jahren haben jedoch gezeigt, dass diese Probleme die gesamte Region betreffen.

### **Projekt 1: Erhaltung von Agrarflächen (Februar 200X-2 in Syldavien)**

Ziel: Verbesserung der Leistung auf dem Landwirtschaftssektor, der Kapazität der ländlichen Organisationen sowie der Einkommenssituation und der Lebensqualität der Landbevölkerung.

Evaluierung: Im Rahmen des Projekts ist es gelungen, die Leistungsfähigkeit der lokalen Landbevölkerung für mehr wirtschaftliche Unabhängigkeit zu steigern. Um die Auswirkungen des Projekts zu ermitteln, wurden Gespräche mit mehreren Mitarbeitern, den Eigentümern von vier kleinen landwirtschaftlichen Betrieben sowie einer großen ländlichen Organisation geführt (eine ausführliche Liste wird noch nachgereicht). Ein Aufwärtstrend der Einnahmen kann nur langfristig beurteilt werden, da dieser Trend auch von Marktschwankungen, dem Profil der lokalen Wirtschaft und den Langzeitfolgen, die sich aus dem erworbenen Wissen und den Erfahrungen der ländlichen Organisationen ergeben, abhängt. Leider wurden keine Indikatoren oder Ausgangsdaten über die landwirtschaftliche Kapazität, das Einkommen usw. bereitgestellt. Dadurch ist es schwierig, die konkreten Auswirkungen und die Entwicklung im Vergleich zur Zeit vor dem Projekt zu beurteilen. Der Rechnungsprüfer kommt außerdem zu dem Schluss, dass es nicht möglich ist, ohne diese Daten die Verbesserung der Lebensqualität zu bestimmen.

Kontrolle und erste Schlussfolgerungen: Lokale Akteure bewerben sich um Geldmittel, um die Nachhaltigkeit und die positiven Effekte, die das Projekt bislang erzeugt hat, fest zu verankern. Der

Rechnungsprüfer hat den lokalen Akteuren sowie der Delegation und den Behörden empfohlen, die Erfahrungen aus diesem Projekt in die zukünftige Projektplanung einfließen zu lassen. Das erste Fazit des Rechnungsprüfers ist, dass dieses Projekt einen guten Start hatte, dass die Gelder jedoch effektiver hätten implementiert werden können.

### **Project 2: Judiciary training (March 200X-2 in Syldavia and April 200X-2 in Servasium)**

Ziel: Errichtung juristischer Schulungszentren zur Verbesserung der Leistung von Richtern

Evaluierung: Der Rechnungsprüfer beurteilte zwei Schulungszentren in jedem Land. In Syldavien wurde der Rat der EU-Experten bei der Gründung der Einrichtung nicht berücksichtigt. Das Ministerium lud keinen einzigen der internationalen Experten ein, sich an der Formulierung des Gesetzesentwurfs zu beteiligen. Infolgedessen wurde das Gesetz heftig von den Förderern kritisiert, weil es nicht mit den europäischen Standards übereinstimmte. Darüber hinaus war der Zeitplan für die erste Schulung, die 18 Monate dauern sollte, auf 12 Monate gekürzt worden, was dem Ergebnis insgesamt abträglich war.

In Servasium fehlte der Schulungseinrichtung für Richter eine Anweisung oder ein klarer gesetzlicher Auftrag. Das Programm „Train the Trainer“ empfahl die Implementierung moderner Schulungsmethoden wie beispielsweise kleine Teilnehmergruppen mit starker Einbeziehung der einzelnen Gruppen. Jedoch schien niemand das Wissen und die Erfahrung zu besitzen, um dieses Konzept zu unterstützen; es wurde eine klassische Schulung in Schüler-Lehrer-Manier durchgeführt. Einige der Richter beurteilten das Ergebnis der Schulung sehr negativ und nannten es eine „Zeitverschwendung“. Andere gaben an, dass sie die Möglichkeit genutzt hätten, um sich mit ihren Kollegen auszutauschen, nachdem alle Richter im Rahmen dieses Programms zusammengekommen waren.

Kontrolle und erste Schlussfolgerungen: Beiden Projekten fehlte eindeutig die Unterstützung durch Experten. Es stellt sich die Frage, wie es möglich war, dass diese Experten in der Vorphase des Projekts nicht konsultiert wurden, und warum die Behörden keine Maßnahmen ergriffen haben, als sie feststellten, dass ein gesetzlicher Auftrag fehlte. Die Delegation und die Rechnungsprüfer konnten nach der Projektevaluierung und nach der Auszahlung der Projektgelder nur feststellen, dass kein professionelles Schulungszentrum errichtet worden war und dass keines der beiden Projekte das festgesetzte Ziel erreicht hatte.

### **Projekt 3: Kleine und mittelständische Unternehmen (Juni 200X-2 in Utopia)**

Ziel: Förderung von kleinen und mittelständischen Unternehmen durch zunehmende Anwendung neuer Methoden sowohl auf zentraler als auch auf lokaler Ebene, um die langfristige und innovative Entwicklung der Region zu fördern.

Evaluierung: Der Rechnungsprüfer besuchte zwei kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs), die Geld aus dem Budget dieses Projekts erhalten hatten. Die Unternehmen konnten nicht angeben, welche neuen Methoden angewendet wurden, da keine Indikatoren oder Ausgangsdaten für die Aktivitäten von KMUs verfügbar waren. Sie wendeten einige relativ neue Managementtechniken an, die allerdings im Rahmen eines Unterstützungsprogramms der Weltbank vor drei Jahren eingeführt worden waren. Drei andere Selbstständige mit 2 bis 5 Mitarbeitern kämpften um das Überleben ihres Unternehmens. Der erste Eindruck war, dass sie sich im Wettbewerb mit den größeren KMUs befanden, die unter professioneller Leitung standen. Es schien keine zentrale Behörde zu geben, die neu gegründete Unternehmen durch professionellen Rat unterstützte, um ihnen innovativere Produkte

oder Dienstleistungen zu erschließen.

Kontrolle und erste Schlussfolgerungen: Das erste Fazit des Rechnungsprüfers war, dass das Ziel der Projektfinanzierung im Vorfeld nicht gründlich untersucht worden war. In Utopia gibt es nur wenige gut gehende KMUs, die wiederum nur dank der anhaltenden Unterstützung der internationalen Gemeinschaft gedeihen. Zusätzliche Gelder der EK werden insbesondere die KMUs unterstützen, die bereits erfolgreich sind. Durch die Verteilung von Geldmitteln nach diesem System erhalten neue KMUs weniger Geld und weniger Möglichkeiten für Förderungen. Eine andere Schlussfolgerung ist, dass das Projekt zu weit gefasst und zu ehrgeizig ist. Jeder Experte in der Region wird bestätigen, dass regionale Entwicklung nicht von einem einzigen Land, geschweige denn einer einzigen Stadt betrieben werden kann. Es ist schade, dass diese Experten nicht von der lokalen Delegation und den Behörden konsultiert wurden, bevor das Projekt zur Finanzierung ausgewählt wurde. Es fehlt eine Dachorganisation bzw. ein Wissens- und Schulungszentrum. Eine solche Organisation würde das Wachstum und die Entwicklung neuer KMUs unterstützen und die Herstellung innovativer Produkte und das Angebot innovativer Dienstleistungen im Markt sicherstellen und verhindern, dass sich die Unternehmen einfach nur gegenseitig Konkurrenz machen.

#### **Projekt 4: Soziale Entwicklung (Oktober 200X-2 in Montony)**

Ziel: Frauen den Zugang zu Bildung zu ermöglichen

Evaluierung: Der Rechnungsprüfer besuchte einige Gruppentreffen von Frauen sowie den Tagesunterricht, in dem Frauen Bildung vermittelt werden sollte (Einzelheiten folgen), um abschätzen zu können, in welchem Maße der Unterricht dazu beitrug, das Bildungsniveau der Frauen zu verbessern, und um die Zufriedenheit der Frauen mit dem Projekt festzustellen. Eine konkrete Ermittlung der Zahl der gebildeten Frauen war schwierig, da keine Indikatoren oder Ausgangsdaten über die Teilnahme von Frauen zur Verfügung gestellt worden waren. Einige Frauen hatten sich Tests unterzogen, die jedoch nicht einheitlich oder transparent durchgeführt worden waren. Andererseits waren alle Frauen, die der Rechnungsprüfer befragt hatte, sehr zufrieden mit dem Unterricht, zum Teil auch deswegen, weil sie dadurch die Möglichkeit erhalten hatten, andere Frauen in derselben Situation kennen zu lernen. Sie sind davon überzeugt, dass sie im Laufe der Zeit Arbeit finden werden und ihre Familien finanziell unterstützen können.

Kontrolle und erste Schlussfolgerungen: Der Rechnungsprüfer zieht im Allgemeinen eine positive Bilanz über das Engagement der Frauen und ihre aktive Teilnahme an Arbeitsgruppen, Treffen und Unterricht, um Erfahrungen auszutauschen und etwas zu lernen. Soziale Kontakte sind wichtig, das Ziel der Vermittlung von Bildung muss aber auch erreicht werden. Daher sind fortlaufende Bemühungen und Finanzierungsinitiativen erforderlich, um einen nachhaltigen, positiven Effekt in Montony zu erzielen. Wenn dieses Projekt in der Zukunft optimiert wird, könnte es als Vorbild für die gesamte Region dienen.