

## I

(Mitteilungen)

## RECHNUNGSHOF

## SONDERBERICHT Nr. 4/2005

**zur Verwaltung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Asien durch die  
Kommission, zusammen mit den Antworten der Kommission***(vorgelegt gemäß Artikel 248 Absatz 4 Unterabsatz 2 des EG-Vertrags)*

(2005/C 260/01)

## INHALT

|  | Ziffer | Seite     |
|--|--------|-----------|
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....  |        | 2         |
| ZUSAMMENFASSUNG .....  | I-VI   | 3         |
| EINLEITUNG .....   | 1-15   | 4         |
| Hintergrund und Beschreibung des Bereichs .....  | 1-9    | 4         |
| Prüfungsumfang und Prüfungsansatz .....  | 10-15  | 6         |
| FESTSTELLUNGEN .....   | 16-59  | 10        |
| Gibt es eine wirksame Strategie für die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Asien? .....                                   | 16-35  | 10        |
| Eine vor dem Hintergrund rasanter Entwicklungen zu betrachtende allgemeine Strategie.....                                | 18-27  | 10        |
| ... sowie unangemessene Ziele und Indikatoren in den Informationsbögen zu den Tätigkeiten.....                           | 28-33  | 11        |
| ... führen zu einem breiten Spektrum an Projekten und Programmen, deren Ergebnisse sich nur schwer bemessen lassen ..... | 34-35  | 12        |
| Hat die Kommission die Durchführung der Maßnahmen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit wirksam verwaltet? .....           | 36-59  | 12        |
| Bilaterale Projekte .....  | 38-49  | 12        |
| Asienweite Projekte .....  | 50-59  | 16        |
| SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN .....  | 60-72  | 18        |
| Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Strategie .....  | 60-65  | 18        |
| Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Durchführung .....   | 66-72  | 18        |
| <b>Antworten der Kommission .....</b>  |        | <b>20</b> |

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

|        |  |
|--------|--|
| ABB    | Activity Based Budgeting (tätigkeitsbezogene Budgetierung)   |
| ABM    | Activity Based Management (tätigkeitsbezogenes Management)   |
| AIDCO  | Amt für Zusammenarbeit EuropeAid   |
| ALA    | Asien und Lateinamerika  |
| ASEAN  | Association of South East Asian Nations (Verband südostasiatischer Nationen)                             |
| ASEM   | Asia-Europe Meetings (Treffen von Vertretern Asiens und Europas)   |
| CRIS   | Common RELEX Information System (gemeinsames Informationssystem für den Bereich Außenbeziehungen)        |
| EBIC   | European Business Information Centre (Europäisches Geschäftsinformationszentrum)                         |
| ECERP  | EU China Enterprise Reform Project (Projekt zwischen der EU und China im Bereich der Unternehmensreform) |
| EK     | Europäische Kommission   |
| EU     | Europäische Union  |
| IPR    | Intellectual Property Rights (geistige Eigentumsrechte)  |
| IT & C | Information Technology & Communications (Informationstechnologie und Kommunikation)                      |
| KMU    | Kleine und mittlere Unternehmen  |
| LSP    | Länderstrategiepapiere   |
| MoU    | Memorandum of Understanding (gemeinsame Absichtserklärung)   |
| MUTRAP | Multilateral Trade Policy Assistance P (Projekt über gegenseitige Unterstützung im Bereich des Handels)  |
| NRP    | Nationales Richtprogramm   |
| PCM    | Project Cycle Management   |
| PMO    | Project Management Organisation (Projektverwaltungsstelle)   |
| PRSP   | Poverty Reduction Strategy Paper (Strategiepapier zur Armutsbekämpfung)                                  |
| RELEX  | GD Außenbeziehungen  |
| RSP    | Regional Strategy Paper (Regionales Strategiepapier)   |
| SARS   | Severe Acute Respiratory Syndrome (Akutes Atemwegssyndrom)   |
| SPF    | Small Projects Facility (Fazilität für Kleinprojekte)  |
| WTO    | World Trade Organization (Welthandelsorganisation)   |

## ZUSAMMENFASSUNG

I. Die Ausgaben der EU für die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Asien werden geregelt durch die Verordnung (EWG) Nr. 443/1992 des Rates, in der die Hauptziele (Verbesserung der wissenschaftlichen und technischen Zusammenarbeit, Verbesserung der institutionellen Struktur, Unterstützung für Unternehmen durch Förderung des freien Handels sowie durch Ausbildungsprogramme und technische Hilfe) und die für Gemeinschaftsfinanzierungen infrage kommenden Bereiche aufgezählt werden (Ziffern 1-4).

II. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Asien wird auf zweierlei Weise umgesetzt, nämlich einerseits über bilaterale Projekte zwischen der Kommission und einzelnen Empfängerländern und andererseits über regionale Programme, die entweder bestimmte Teilregionen oder — im Falle der so genannten asienweiten Programme — ganz Asien betreffen (Ziffern 5-9).

III. Der Hof hat geprüft, inwiefern die Kommission eine Strategie zur Gewährleistung einer optimalen Verwendung der Hilfe im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Asien entwickelt hat, und ob sie die Durchführung dieser Hilfe wirksam verwaltet (Ziffern 10-15).

IV. In Bezug auf die Strategie stellte der Hof Folgendes fest:

- Die Ausgaben sind nicht zielgerichtet genug; sowohl die globale als auch die operationelle Strategie erschienen dem Hof als sehr allgemein gefasst, mit der Folge, dass es ein breites Spektrum an Projekten mit manchmal zu ehrgeizigen Zielen in einer Vielzahl von Bereichen gibt (Ziffern 16-26).
- Die Ziele sind weder auf globaler noch auf operationeller Ebene genügend aufeinander abgestimmt; die Ergebnis- und Outputindikatoren betreffen eher den politischen Prozess und weniger das Ergebnis der Ausgaben (Ziffern 28-33).
- Aus diesen Gründen war es schwer, die globalen Auswirkungen der Hilfe zu bewerten, weshalb es nur eine begrenzte Grundlage für die Bewertung ihrer Wirksamkeit und der optimalen Mittelverwendung gab (Ziffern 34-35).

V. In Bezug auf die Frage, wie die Kommission die Durchführung der mit der wirtschaftlichen Zusammenarbeit verbundenen Ausgaben verwaltet hat, stellte der Hof Folgendes fest:

- Bei den bilateralen Projekten verging viel Zeit zwischen der Projektfindung und dem tatsächlichen Projektbeginn, und auch während der Projektdurchführung kam es zu erheblichen Verzögerungen. Dies beeinträchtigte die Ergebnisse und führte in einigen Fällen zur Aufgabe der Projekte. Die Überwachung war nicht immer zufrieden stellend, und die Bewertungen waren — falls sie stattfanden — nicht immer fristgerecht. Bei fast der Hälfte der geprüften Projekte bestanden Zweifel hinsichtlich ihrer potenziellen Lebensfähigkeit (Ziffern 38-49).
- Die asienweiten Projekte waren gekennzeichnet durch schwerfällige und komplizierte Antragsverfahren, und die Delegationen leisteten keine Unterstützung bei der Antragstellung, obwohl dies sicher hilfreich gewesen wäre. Die geprüften Projekte hatten positive Ergebnisse erbracht und viele Begünstigte erreicht, und ihre Überwachung war im Allgemeinen zufrieden stellend. Dennoch war unklar, ob ihre Lebensfähigkeit gesichert war (Ziffern 50-59).

VI. Der Hof empfiehlt der Kommission:

- eine klare, an den spezifischen Charakter der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und deren spezifische Ziele angepasste und mit Indikatoren für eine angemessene Überwachung und Fortschrittsbewertung versehene Strategie zu entwickeln; ferner sollte die Kommission die Kohärenz und Logik innerhalb der als Teil des tätigkeitsbezogenen Managements ausgearbeiteten Informationsbögen zu den Tätigkeiten gewährleisten, was es ermöglichen würde, sich besser auf die mit dieser Art der Zusammenarbeit verbundenen Erfordernisse und Herausforderungen zu konzentrieren (Ziffern 61, 63 und 65);
- die zur Verbesserung der Verfahren für die Genehmigung, Durchführung, Überwachung und Bewertung der bilateralen Projekte erforderlichen Berichtigungsmaßnahmen zu ermitteln im Hinblick auf die Gewährleistung der Lebensfähigkeit dieser Projekte (Ziffer 68);
- die Antragsverfahren für die asienweiten Programme, einschließlich der Rolle der Delegationen, zu überprüfen im Hinblick auf die Vermeidung unnötiger Komplikationen und mit dem Ziel, die Antragstellung zu stimulieren (Ziffern 70-71);
- das erfolgreiche System zur Überwachung der asienweiten Projekte auf andere Projekte zu übertragen (Ziffer 72).

## EINLEITUNG

### Hintergrund und Beschreibung des Bereichs

1. In Asien leben 56 % der Weltbevölkerung und werden 25 % des weltweiten BNP erwirtschaftet. Den wirtschaftlichen Beziehungen und den Handelsbeziehungen zwischen der EU und Asien kommt große Bedeutung zu. Asien ist gegenwärtig der dritt wichtigste Handelspartner der EU und viert wichtigster Bestimmungsort für Investitionen aus der EU. Die Einfuhren aus Asien in die EU entsprechen einem Wert von mehr als 230 Milliarden Euro und die Ausfuhren von der EU nach Asien einem Wert von mehr als 140 Milliarden Euro <sup>(1)</sup>.

2. Die Zusammenarbeit zwischen der EU und Asien begann im Jahr 1976, gleichzeitig mit der Zusammenarbeit mit Lateinamerika und den Mittelmeerländern. Zwischen 1976 und 2004 flossen in die Zusammenarbeit zwischen der EU und Asien insgesamt mehr als 7 800 Millionen Euro mit jährlichen Durchschnittsbeträgen von anfangs 50 Millionen Euro und später 400 Millionen Euro.

3. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen der EU und Asien wird geregelt durch die Verordnung (EWG) Nr. 443/1992 des Rates <sup>(2)</sup>. Gemäß dieser Verordnung ist die wirtschaftliche Zusammenarbeit im beiderseitigen Interesse der EU und ihrer Partnerländer angelegt und soll zur Entwicklung der ALA-Länder (Länder Asiens und Lateinamerikas) beitragen, indem sie ihnen hilft, zur Schaffung günstigerer Investitionsbedingungen ihre Institutionen auszubauen. Insbesondere soll, v. a. im privaten Sektor und in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die Präsenz von Wirtschaftsträgern, der Technologie und des technischen Wissens aller EU-Mitgliedstaaten verstärkt werden. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit verfolgt drei übergeordnete

Ziele: Verbesserung der wissenschaftlichen und technischen Zusammenarbeit, Verbesserung des institutionellen Unterbaus und Unterstützung der Unternehmen durch Absatzförderung, Ausbildungsaktionen und technische Hilfe. In der Verordnung wird ferner betont, dass die regionale Zusammenarbeit ein wichtiger Sektor der wirtschaftlichen Zusammenarbeit ist, etwa im Bereich der regionalen Politiken, des intraregionalen Handels und der Stärkung regionaler Institutionen zur wirtschaftlichen Integration.

4. Die Zusammenarbeit in Asien wird im Wesentlichen durch zwei Haushaltslinien/Artikel im Haushaltsplan der Kommission abgedeckt <sup>(3)</sup>, nämlich die Haushaltslinie B7-3 0 0/19 10 01 („finanzielle und technische“ Zusammenarbeit) und die Haushaltslinie B7-3 0 1/19 10 02 („politische, wirtschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit“) (siehe *Tabelle 1*). Zwischen 2000 und 2004 hat die Kommission Mittel in Höhe von 509 Millionen Euro zulasten des zuletzt genannten Artikels gebunden. Allerdings sind die Mittelbindungen für die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Wahrheit höher, da auch einige der aus der allgemeinen Haushaltslinie B7-3 0 0 finanzierten Projekte wirtschaftlicher Natur sind.

<sup>(1)</sup> *Quelle*: Strategiepapier und Richtprogramm für die Mehrländerprogramme in Asien im Zeitraum 2005-2006, Dokument der Europäischen Kommission, August 2004, S. 11.

<sup>(2)</sup> Verordnung (EWG) Nr. 443/1992 des Rates vom 25. Februar 1992 über die finanzielle und technische Hilfe zugunsten der Entwicklungsländer Asiens und Lateinamerikas sowie über die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit diesen Ländern (ABl. L 52 vom 27.2.1992, S. 1).

<sup>(3)</sup> Nachdem die Kommission mittlerweile das tätigkeitsbezogene Management (ABM) eingeführt hat, werden die Beziehungen mit Asien gegenwärtig bei Kapitel 19 10 aufgeführt, untergliedert in: 19 10 01 finanzielle und technische Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern in Asien; 19 10 02 politische, wirtschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern in Asien; 19 10 03 Hilfe für entwurzelte Bevölkerungsgruppen in den Ländern Asiens; 19 10 04 Rehabilitations- und Wiederaufbaumaßnahmen zugunsten der Entwicklungsländer in Asien; 19 10 06 Rehabilitations- und Wiederaufbauhilfe für Afghanistan.

Tabelle 1  
Haushaltlinien

|                  | Finanzielle und technische Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern in Asien | Politische, wirtschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern in Asien | Insgesamt       | Politische, wirtschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit in % der Gesamtmittel |
|------------------|--|--|-----------------|---|
|                  | (1)  | (2)  | (3) = (1) + (2) | (2)/(3)   |
|                  | B7-3 0 0/19 10 01  | B7-3 0 1/19 10 02  |                 |   |
|                  | Mittel für Verpflichtungen   | Mittel für Verpflichtungen   |                 |   |
|                  | Mio EUR  | Mio EUR  | Mio EUR         | %   |
| 2000             | 300,39   | 115,76   | 416,15          | 28 %  |
| 2001             | 237,27   | 86,16  | 323,43          | 27 %  |
| 2002             | 375,30   | 99,40  | 474,70          | 21 %  |
| 2003             | 178,32   | 103,11   | 281,43          | 37 %  |
| 2004             | 291,55   | 109,25   | 400,80          | 27 %  |
| <b>Insgesamt</b> | <b>1 328,84</b>  | <b>513,67</b>  | <b>1 896,51</b> | <b>27 %</b>   |

5. Innerhalb dieses allgemeinen Rahmens wird die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen der EU und Asien auf verschiedene Weise umgesetzt. So gibt es bilaterale Projekte zwischen der Kommission und einzelnen Empfängerstaaten (siehe Ziffer 38), regionale Programme zwischen der Kommission und bestimmten Teilregionen — wie der ASEAN-Region <sup>(1)</sup> — und nachfragegesteuerte Programme für ganz Asien (siehe Ziffer 50). Bei letzteren können die Begünstigten im Einklang mit den Bestimmungen der einschlägigen Verordnung (ALA-Verordnung) aus jedem Land in Asien kommen, weshalb diese Programme hier als „asienweite Programme“ bezeichnet werden.

6. Nach Berechnungen des Hofes <sup>(2)</sup> beliefen sich die für bilaterale Projekte der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Asien zwischen 1995 und 2002 bewilligten Mittel auf insgesamt 343 Millionen Euro (siehe Tabelle 2), wobei 37 Millionen Euro auf Projekte in der ASEAN-Region entfielen.

<sup>(1)</sup> Verband südostasiatischer Nationen, dem folgende 10 Staaten angehören: Indonesien, Malaysia, Philippinen, Singapur, Thailand, Brunei, Vietnam, Laos, Burma/Myanmar und Kambodscha.

<sup>(2)</sup> Dabei handelt es sich um eine Schätzung auf der Grundlage von aus verschiedenen Quellen, etwa aus den Webseiten der Delegationen, den Länderstrategiepapieren usw., zusammengestellten Daten. Diese Informationen sind im Managementinformationssystem CRIS der Kommission nicht enthalten.

Tabelle 2

Anteil der als Projekte der wirtschaftlichen Zusammenarbeit einzustufenden Projekte pro Land

| Land                       | Betrag (EUR)       | Prozent        |
|----------------------------|--------------------|----------------|
| Bangladesch                | 947 000            | 0,3 %          |
| Bhutan                     | 1 000 000          | 0,3 %          |
| Brunei                     | 1 973 400          | 0,6 %          |
| Kambodscha                 | 0                  | 0,0 %          |
| China                      | 99 634 648         | 29,1 %         |
| Indien                     | 60 354 119         | 17,6 %         |
| Indonesien                 | 7 990 016          | 2,3 %          |
| Laos                       | 8 000 000          | 2,3 %          |
| Malaysia                   | 3 000 000          | 0,9 %          |
| Burma                      | 0                  | 0,0 %          |
| Nepal                      | 15 000 000         | 4,4 %          |
| Pakistan                   | 54 950 000         | 16,0 %         |
| Philippinen                | 6 659 829          | 1,9 %          |
| Singapur                   | 500 000            | 0,1 %          |
| Sri Lanka                  | 3 315 700          | 1,0 %          |
| Thailand                   | 8 674 000          | 2,5 %          |
| Timor-Leste                | 0                  | 0,0 %          |
| Vietnam                    | 70 811 380         | 20,7 %         |
| <b>Insgesamt bilateral</b> | <b>342 810 092</b> | <b>100,0 %</b> |
| <b>ASEAN</b>               | <b>37 000 000</b>  |                |

Quelle: Rechnungshof.

7. Es gibt fünf verschiedene asienweite Programme, von denen zwei, *Asia Invest* und *Asia IT & C* <sup>(1)</sup>, spezifisch die wirtschaftliche Zusammenarbeit betreffen. Die Programme *Asia ProEco*, *Asia Link* und *Asia Urbs* tragen bis zu einem gewissen Grad ebenfalls zur Förderung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit bei.

8. **Das Programm Asia Invest** wurde 1997 mit einem Kommissionsbeitrag in Höhe von 42 Millionen Euro für einen Fünfjahreszeitraum <sup>(2)</sup> gestartet und ist mittlerweile in die zweite Durchführungsphase von 2003 bis 2007 eingetreten, für die 41 Millionen Euro bereitgestellt wurden. Ziel der aus dem Programm finanzierten Projekte ist die Förderung der direkten geschäftlichen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsakteuren in der EU und Asien mit Schwerpunkt auf den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie die Förderung eines dynamischen Privatsektors in Asien. Das Programm beinhaltet die Mitarbeit von Partnern aus den EU-Staaten und Ländern Asiens.

9. **Das Programm Asia IT & C** lief von 1999 bis 2003 und war mit einem Kommissionsbeitrag in Höhe von 35 Millionen Euro ausgestattet. Am 3. November 2003 wurde eine zweite Phase von einem Jahr genehmigt, für die Mittel in Höhe von 10 Millionen Euro bereitgestellt wurden. Allgemeines Ziel des Programms Asia IT & C <sup>(3)</sup> ist es, auf breiter Ebene intensive und dauerhafte technologische und wirtschaftliche Beziehungen zwischen Asien und Europa aufzubauen und so den Boden für ausgewogene Partnerschaften und gemeinsame Innovationen zu bereiten. Das Programm beinhaltet die Mitarbeit von Partnern aus den EU-Staaten und Ländern Asiens.

### Prüfungsumfang und Prüfungsansatz

10. In der Vergangenheit konzentrierten sich die Prüfungen des Hofes auf die finanzielle und die technische Zusammenarbeit. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit findet statt vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung des internationalen Handels. Die Prüfung des Hofes betraf in erster Linie die mit dieser Zusammenarbeit verbundenen spezifischen Managementherausforderungen und -risiken.

11. Die Prüfung deckte sowohl bilaterale Projekte ab als auch die beiden Arten von regionalen Programmen, und zwar schwerpunktmäßig die Programme für Asien als Ganzes (asienweite Programme), aber auch die Programme für Teilregionen (ASEAN-Programme).

12. Ziel war es, die Verwaltung der Tätigkeiten der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit Asien durch die Kommission zu beurteilen, indem geprüft wurde:

- inwiefern die Kommission eine Strategie für eine optimale Verwendung der Hilfe entwickelt hat und
- ob die Kommission die Durchführung der Hilfe wirksam verwaltet.

13. Die für einzelne Projekte getätigten Ausgaben wurden in drei Empfängerländern geprüft: Indien, Vietnam und China. Auf diese drei Länder entfallen 67 % der bilateralen Projekte insgesamt (siehe *Tabelle 2*) sowie ein erheblicher Anteil der asienweiten Projekte (nämlich 50 %, siehe *Tabelle 3*).

Tabelle 3

#### Anteil der einzelnen Länder an den genehmigten asienweiten Projekten, Stand 2002

| Land             | Asia Invest (EUR) | Asia IT & C (EUR) | Insgesamt (EUR)   | Prozent        |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| Bangladesch      | 0                 | 319 872           | 319 872           | 1,1 %          |
| Bhutan           | 0                 | 0                 | 0                 | 0,0 %          |
| Brunei           | 0                 | 213 333           | 213 333           | 0,7 %          |
| Kambodscha       | 0                 | 754 701           | 754 701           | 2,5 %          |
| China            | 3 185 288         | 4 136 074         | 7 321 361         | 24,4 %         |
| Indien           | 1 073 785         | 3 500 896         | 4 574 681         | 15,2 %         |
| Indonesien       | 200 988           | 832 004           | 1 032 992         | 3,4 %          |
| Laos             | 0                 | 200 000           | 200 000           | 0,7 %          |
| Malaysia         | 200 975           | 1 269 066         | 1 470 041         | 4,9 %          |
| Nepal            | 120 000           | 263 267           | 383 267           | 1,3 %          |
| Pakistan         | 0                 | 746 667           | 746 667           | 2,5 %          |
| Philippinen      | 510 887           | 962 780           | 1 473 667         | 4,9 %          |
| Singapur         | 100 993           | 0                 | 100 993           | 0,3 %          |
| Sri Lanka        | 283 686           | 1 544 453         | 1 828 139         | 6,1 %          |
| Thailand         | 333 887           | 4 786 280         | 5 120 167         | 17,1 %         |
| Timor-Leste      | 0                 | 400 000           | 400 000           | 1,3 %          |
| Vietnam          | 1 648 135         | 2 419 158         | 4 067 293         | 13,6 %         |
| <b>Insgesamt</b> | <b>7 658 624</b>  | <b>22 348 552</b> | <b>30 007 175</b> | <b>100,0 %</b> |

Quelle: Rechnungshof.

<sup>(1)</sup> Weitere Programme sind das Programm *Asia Urbs* zur Förderung von Netzwerken und der Zusammenarbeit zwischen Gebietskörperschaften in der EU und Asien; das Programm *Asia Link* zur Förderung von Netzwerken und des Austauschs zwischen Universitäten in den beiden Regionen; das Programm *Asia ProEco* zur Förderung von Partnerschaften im Umweltbereich.

<sup>(2)</sup> Da diese Programme kofinanziert werden, ist der tatsächliche Programmbetrag höher.

<sup>(3)</sup> Entsprechend der Definition im Finanzierungsvorschlag, der am 18. Juni 1998 genehmigt wurde.

14. Die Stichprobe der bilateralen Projekte, die für eine ausführlichere Prüfung ausgewählt wurden, deckte die verschiedenen Arten von Programmen und Projekten für die wirtschaftliche Zusammenarbeit ab, so dass die wichtigsten Managementfragen behandelt werden konnten. Die Stichprobe enthielt in erster Linie laufende Projekte, aber auch eine Reihe bereits abgeschlossener Projekte (siehe Tabelle 4). 14 bilaterale Projekte waren Gegenstand

einer ausführlicheren Prüfung, was 37 % der betreffenden Ausgaben in den ausgewählten Ländern entspricht (siehe Tabelle 5). Bei den asienweiten Projekten waren 39 Projekte Gegenstand einer ausführlicheren Prüfung, was 25 % des Gesamtwerts der betreffenden Projekte entspricht (siehe Tabelle 6). Tabelle 7 enthält eine vollständige Übersicht über die im Rahmen von Asia Invest und Asia IT & C geprüften Projekte.

Tabelle 4

**Vor Ort geprüfte bilaterale und andere regionale Projekte**

| Projekt-Nr.                | Projektname   | Betrag (EUR)  | Stand zum Zeitpunkt der Prüfung |
|----------------------------|---|---------------|---------------------------------|
| <b>Bilaterale Projekte</b> |   |               |                                 |
| <b>Indien</b>              |   |               |                                 |
| IND/EUAID/D/6/1997/0229    | Projekt zwischen der EU und Indien im Bereich des maritimen Transports  | 8 000 000     | Abgeschlossen                   |
| IDD/RELEX/1997/0481        | Projekt zwischen der EU und Indien im Bereich der zivilen Luftfahrt   | 18 000 000    | Läuft noch                      |
| IDD/RELEX/2001/0001        | Fazilität für Kleinprojekte in Indien   | 4 200 000     | Läuft noch                      |
| IND/RELEX/2001/0009        | Europäisches Geschäftsinformationszentrum (EBIC)  | 279 170       | Abgeschlossen                   |
| IND/RELEX/1997/0120        | Projekt zwischen der EU und Indien im Bereich der geistigen Eigentumsrechte                                   | 950 000       | Nicht durchgeführt              |
|                            | Zwischensumme   | 31 429 170    |                                 |
| <b>Vietnam</b>             |   |               |                                 |
| VNM/RELEX/H05/1997/0294    | Förderung des multilateralen Handels (MUTRAP)   | 3 100 000     | Läuft noch                      |
| VNM/RELEX/H01/2000/2242    | EBIC Vietnam  | 993 080       | Abgeschlossen                   |
| VNM/RELEX/2001/0032        | Projekt zwischen der EU und Vietnam im audiovisuellen Bereich   | 950 000       | Läuft noch                      |
|                            | Zwischensumme   | 5 043 080     |                                 |
| <b>China</b>               |   |               |                                 |
| CHD/RELEX/1995/0111        | Programm zwischen der EU und China über die Zusammenarbeit im Bereich geistige Eigentumsrechte (IPR China)    | 5 600 000     | Läuft noch                      |
| CHD/RELEX/1998/2202        | WHO Rahmenprogramm zur Unterstützung des Beitritts Chinas zur WHO durch die EU (Phase I)                      | 3 600 000     | Abgeschlossen                   |
| CHD/RELEX/1999/2071        | Projekt zwischen der EU und China zur Zusammenarbeit im Bereich Finanzdienstleistungen                        | 8 500 000     | Läuft noch                      |
| CHD/RELEX/2000/2018        | Projekt zwischen der EU und China zur Unternehmensreform (ECERP)  | 8 500 000     | Läuft noch                      |
| CHD/RELEX/2000/2021        | Fazilität der EU für Kleinprojekte in China   | 8 000 000     | Läuft noch                      |
| ASIE/CHD/2002/0418         | Projekt zwischen der EU und China zum WHO-Beitritt (Phase II)   | 15 000 000    | Läuft noch                      |
|                            | Zwischensumme   | 49 200 000    |                                 |
| <b>Regionale Projekte</b>  |   |               |                                 |
| ASIE/1998/004-949 (EC)     | Programm über die Zusammenarbeit zwischen der EU und der ASEAN im Bereich geistige Eigentumsrechte (Phase II) | 5 000 000     | Läuft noch                      |
| ASIE/1996/004-641 (EC)     | EU-ASEAN Regionale Zusammenarbeit zu Normen und Qualität <sup>(1)</sup>                                       | 9 000 000     | In Vorbereitung                 |
| ALA 94/15                  | EU-ASEAN COGEN-Programm Ph III <sup>(1)</sup>   | 5 000 000     | Läuft noch                      |
|                            | Zwischensumme   | 19 000 000    |                                 |
| <b>ASEM Trust Fund</b>     |   |               |                                 |
| TF 051 834                 | Überwachung von Unternehmen in Staatsbesitz, Neuaufbau und Übergang   | 400 000 USD   | Läuft noch                      |
| TF 052 334                 | Studie zur Reform des öffentlichen Sektors  | 600 000 USD   | Läuft noch                      |
|                            | Zwischensumme   | 1 000 000 USD |                                 |

<sup>(1)</sup> Nur im Rahmen einer Vorstudie geprüft.

Quelle: Rechnungshof.

Tabelle 5

**Geprüfte bilaterale Projekte im Vergleich zur Gesamtzahl der Projekte**

|                  | Anzahl der Projekte im Bereich wirtschaftliche Zusammenarbeit im betreffenden Land | Betrag der Projekte im Bereich wirtschaftliche Zusammenarbeit im betreffenden Land (EUR) | Anzahl der vor Ort geprüften Projekte | Betrag der vor Ort geprüften Projekte (EUR) |
|------------------|--|--|---------------------------------------|---|
| Indien           | 18   | 60 354 119   | 5                                     | 31 429 170                                  |
| Vietnam          | 21   | 70 811 380   | 3                                     | 5 043 080                                   |
| China            | 23   | 99 634 648   | 6                                     | 49 200 000                                  |
| <b>Insgesamt</b> | <b>62</b>  | <b>230 800 147</b>   | <b>14</b>                             | <b>85 672 250</b>                           |

Quelle: Rechnungshof.

Tabelle 6

**Geprüfte asienweite Projekte im Vergleich zur Gesamtzahl der Projekte**

| Land             | Asia Invest <sup>(1)</sup> (zwischen 1999 und 2002 durchgeführte, finanzierte Projekte) |                  |                               |                                     | Asia IT & C (zwischen 2000 und 2003 durchgeführte, finanzierte Projekte) |                   |                               |                                     |
|------------------|---|------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
|                  | Gesamtzahl der Projekte   | Betrag (EUR)     | Anzahl der geprüften Projekte | Betrag der geprüften Projekte (EUR) | Gesamtzahl der Projekte  | Betrag (EUR)      | Anzahl der geprüften Projekte | Betrag der geprüften Projekte (EUR) |
| Indien           | 13  | 1 073 785        | 3                             | 200 143                             | 19   | 3 500 896         | 4                             | 975 597                             |
| Vietnam          | 22  | 1 648 134        | 7                             | 662 326                             | 11   | 2 419 158         | 3                             | 595 000                             |
| China            | 39  | 3 185 288        | 5                             | 982 652                             | 14   | 4 136 073         | 4                             | 1 387 370                           |
| VK               | 9   | 594 388          | 2                             | 131 242                             | 26   | 6 921 111         | 3                             | 1 000 000                           |
| Frankreich       | 5   | 287 276          | 2                             | 101 314                             | 18   | 4 973 774         | 6                             | 1 214 968                           |
| <b>Insgesamt</b> | <b>88</b>   | <b>6 788 871</b> | <b>19</b>                     | <b>2 077 677</b>                    | <b>88</b>  | <b>21 951 012</b> | <b>20</b>                     | <b>5 172 935</b>                    |

<sup>(1)</sup> Asia Invest: Die im Rahmen der Instrumente von Asia Interprise durchgeführten Projekte wurden nicht berücksichtigt.

Quelle: Rechnungshof.



Tabelle 7

**Während der Prüfung geprüfte asienweite Projekte**

| Projekt-Nr.            | Projektname  | Betrag (EUR) | Stand zum Zeitpunkt der Prüfung |
|------------------------|--|--------------|---------------------------------|
| <b>Asia Invest</b>     |  |              |                                 |
| 108 55                 | ISO 9000 for the Association of Electronics and Information Technology Enterprises of Ho Chi Minh City                                   | 83 001       | Abgeschlossen                   |
| 108 69                 | Training Vietnamese trainers and executives in quality management  | 104 200      | Abgeschlossen                   |
| 108 77                 | Sustainable development of the Vietnamese shoe industry  | 86 954       | Abgeschlossen                   |
| 108 86                 | HACCP Implementation in the Indian Food Industry   | 120 000      | Abgeschlossen                   |
| 108 88                 | Preparation of Indian SMEs for EU Certification  | 21 343       | Abgeschlossen                   |
| 108 101                | Capacity for Business  | 59 369       | Abgeschlossen                   |
| 108 135                | Training on good manufacturing practices – HACCP methods and foodstuffs related EU legislation   | 102 705      | Läuft noch                      |
| 108 138                | Quality management in the graphic media industry   | 120 000      | Abgeschlossen                   |
| 108 144                | Introduction of Non-Destructive Testing in Welding to Vietnam  | 98 171       | Läuft noch                      |
| 108 149                | Introducing Environmental Management Plan and Practices for Hotels and Resorts in Vietnam  | 118 076      | Abgeschlossen                   |
| 108 150                | Strengthening the Capacity in Engineering Consultancy Services of Vietnam  | 99 755       | Abgeschlossen                   |
| 108 151                | Master of e-management   | 112 555      | Läuft noch                      |
| 108 153                | Optimised Design and Operation for Sino-Euro Municipal Wastewater Treatment Facilities   | 65 689       | Abgeschlossen                   |
| 108 157                | Language and Business Familiarisation in the Textile and Clothing sector   | 58 800       | Abgeschlossen                   |
| 108 166                | Chinese IT Market  | 87 657       | Läuft noch                      |
| 108 175                | China Business Familiarisation Seminars for Multipliers in the UK  | 31 487       | Abgeschlossen                   |
| 108 176                | Train Rhône Alpes SMEs for Asia  | 54 629       | Läuft noch                      |
| 108 184                | From Cleaner Production to One Corporate Responsibility – A One Year Competitiveness Training Programme for China's Textiles Enterprises | 105 674      | Abgeschlossen                   |
| 108 185                | Modern Management Methods for Chinese Suppliers in the Automotive Industry   | 97 258       | Abgeschlossen                   |
| <b>Asia IT &amp; C</b> |  |              |                                 |
| 01 01                  | European Masters in Modelisation of Continuum  | 200 000      | Läuft noch                      |
| 01 06                  | Sharing Capability in Localisation and Human Language Technologies   | 200 000      | Läuft noch                      |
| 02 26                  | CCI Networking and e commerce awareness  | 184 730      | Abgeschlossen                   |
| 12 03                  | Transfer of European Level graduate IT Courses   | 200 000      | Läuft noch                      |
| 12 05                  | MIPAA Multi Media Platform for Appropriate Architecture  | 189 000      | Abgeschlossen                   |
| 12 14                  | IT & C skills for efficient micro finance sector in South Asia   | 400 000      | Läuft noch                      |
| 21 06                  | Developing web based teaching packages for building professionals  | 196 734      | Läuft noch                      |
| 21 13                  | Promoting Internet Policy and Regulatory Reform in Vietnam   | 200 000      | Läuft noch                      |
| 22 02                  | e Business Solutions for marketing intelligence in textile sector  | 198 418      | Abgeschlossen                   |
| 22 11                  | Promoting Information and Regulatory dialogue in China   | 200 000      | Annulliert                      |
| 22 14                  | Indo European System Usability Partnership   | 199 944      | Läuft noch                      |
| 22 29                  | Information technology and Communications for natural disasters warnings and mitigation  | 200 000      | Läuft noch                      |
| 23 11                  | SPIN ASIA Spintronic Innovative Technologies for Asia  | 400 000      | Läuft noch                      |
| 23 18                  | Transfer of IT & C skills for micro finance sector in China  | 400 000      | Läuft noch                      |
| 23 19                  | WEBPOT Web based optimisation tools for research   | 533 822      | Läuft noch                      |
| 23 20                  | GENNERE Generic Epidemiological network in Nephrology  | 400 000      | Läuft noch                      |
| 23 50                  | E3 Toolbox   | 195 552      | Läuft noch                      |
| 23 58                  | EDECAD Education and e Commerce task force for small firms   | 377 235      | Läuft noch                      |
| 23 60                  | Casa Asia Virtual  | 200 000      | Abgeschlossen                   |
| 23 67                  | ELVIS E learning with Virtual Interactive Synthetic characters   | 387 370      | Läuft noch                      |

Quelle: Rechnungshof.

15. Die Prüfung des Hofes umfasste auch Besuche bei den Projektverwaltungsstellen und den europäischen Partnern in Deutschland, Spanien, Frankreich und im Vereinigten Königreich sowie bei den asiatischen Partnern und Projektverwaltungsstellen in Indien, Vietnam und China. Ferner fand eine Vorprüfung in Thailand statt.

## FESTSTELLUNGEN

### ***Gibt es eine wirksame Strategie für die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Asien?***

16. Der Hof prüfte, ob die Kommission eine Strategie für eine optimale Verwendung der für die wirtschaftliche Zusammenarbeit bereitgestellten Mittel entwickelt hat. Dabei ging es darum festzustellen, ob eine klare Strategie formuliert wurde, inwiefern diese eine wirksame Verwendung der Hilfe erlaubt und wie sie in die Praxis umgesetzt wird.

17. Eine Strategie besteht einerseits aus der globalen Strategie, d. h. der Entscheidung, einen bestimmten Bereich zu fördern, und andererseits aus der operationellen Strategie, d. h. der Art und Weise, wie die globale Strategie in die Praxis umgesetzt wird. Die Verordnung (EWG) Nr. 443/1992 des Rates (welche die gesamte Entwicklungshilfe in Asien und Lateinamerika abdeckt) ist Ausdruck der politischen Entscheidung, die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Asien zu fördern. Diese Verordnung enthält eine Aufzählung der wichtigsten Ziele und der Bereiche, in denen die Mittel verwendet werden können. Bei der operationellen Strategie geht es darum, aufzuzeigen, wie die politischen Ziele erreicht werden können und welche Leitlinien und Schwerpunkte es für die Ausgaben geben soll.

### **Eine vor dem Hintergrund rasanter Entwicklungen zu betrachtende allgemeine Strategie ...**

18. Das Konzept der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Asien wurde im Rahmen der so genannten ALA-Verordnung formalisiert (siehe Ziffer 3). In Artikel 7 heißt es, die wirtschaftliche Zusammenarbeit trägt zur Entwicklung der ALA-Entwicklungsländer bei, „indem sie ihnen hilft, zur Schaffung günstigerer Investitions- und Entwicklungsrahmenbedingungen ihre Institutionen auszubauen und die Möglichkeiten, die ihnen die Expansion des Welthandels und der Europäische Binnenmarkt eröffnen, bestmöglich zu nutzen ...“. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit soll auch den Mitgliedstaaten nutzen, „indem sie insbesondere im privaten Sektor und in den kleineren und mittleren Unternehmen die Präsenz von Wirtschaftsträgern, der Technologie und des technischen Wissens aller Mitgliedstaaten verstärkt“. Diese sehr allgemein formulierten Ziele müssen betrachtet werden vor dem Hintergrund der raschen, marktgesteuerten Entwicklungen und der Expansion des internationalen Handels. Dadurch, dass sowohl die Entwicklungsländer als auch die EU-Mitgliedstaaten Partner sein können, erweitert sich der Anwendungsbereich der Hilfe, weshalb es umso wichtiger ist, sie zielgerichtet einzusetzen.

19. In Artikel 8 werden drei Bereiche genannt, in denen die Mittel verwendet werden können. Der erste Bereich betrifft die „Verbesserung des wissenschaftlichen und technischen Potenzials und allgemein des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Umfelds durch Ausbildungsaktionen und Know-how-Transfer“. Die technische Zusammenarbeit „richtet sich in erster Linie an Führungskräfte, Entscheidungsträger der Wirtschaft und Ausbilder und umfasst alle wirtschaftlichen, technischen und wissenschaftlichen Gebiete ...“. Der zweite Bereich betrifft die „Schaffung entwicklungsfördernder, wirtschaftlicher, rechtlicher und sozialer Rahmenbedingungen durch Verbesserung des institutionellen Unterbaus“. Der dritte Bereich betrifft die „Unterstützung der Unternehmen, hauptsächlich durch Absatzförderung, Ausbildungsaktionen und technische Hilfe, Herstellung von Kontakten zwischen Unternehmen und Maßnahmen zur Förderung ihrer Zusammenarbeit“.

20. Die in Artikel 8 der ALA-Verordnung genannten Ziele sind allgemein und ermöglichen eine extrem große Bandbreite an potenziellen Begünstigten und Projekten. Ohne klare Ausrichtung der Hilfe auf ein Ziel im Rahmen einer angemessenen Durchführungsstrategie besteht daher die Gefahr, dass sich der globale Fortschritt und die globalen Auswirkungen der Ausgaben nicht bemessen lassen und es deshalb keine Grundlage für die Gewährleistung der wirtschaftlichen Haushaltsführung bei den EU-Mitteln gibt. Noch dazu ist Asien eine riesige Region, die drei der fünf bevölkerungsreichsten Länder der Welt umfasst, sowie die viertwichtigste Wirtschaftsregion, in der zudem eine rasante wirtschaftliche und allgemeine Entwicklung zu verzeichnen ist.

21. Die Gesamtstrategie der Kommission in Bezug auf Asien wird beschrieben in der Mitteilung der Kommission an den Rat aus dem Jahr 1994 mit dem Titel: „Auf dem Weg zu einer neuen Asienstrategie“<sup>(1)</sup>. Diese wurde aktualisiert in der Mitteilung der Kommission „Europa und Asien — Strategierahmen für vertiefte Partnerschaften“<sup>(2)</sup>.

22. In der Mitteilung von 1994 wird auf die „gegenwärtigen Veränderungen“ hingewiesen und auf das Potenzial für Wirtschaftswachstum in Asien. Daraus wird gefolgert, dass die Europäische Union, „ihre wirtschaftliche Präsenz in Asien dringend verstärken (muss), wenn sie ihre Führungsrolle in der Weltwirtschaft behaupten will ... (und sicherstellen will), dass die europäischen Interessen ... in diesem Teil der Welt in vollem Umfang gewahrt werden“. Ferner heißt es, der Erfolg Europas „wird weitgehend von den Entscheidungen der Privatwirtschaft“ abhängen. Aufgabe der Union ist es, ... „Hindernisse für den europäischen Handel und europäische Investitionen aus dem Weg zu räumen, indem sie günstige rechtliche Rahmenbedingungen für ihre Unternehmen in Asien fördert.“ Um ihre Ziele zu verwirklichen, sollte die Union „weit aktivere Strategien verfolgen, die sich auf einen umfassenderen und gezielteren Einsatz der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zur Förderung des europäischen Handels und europäischer Investitionen stützen.“ Der Schwerpunkt liegt also auf der Wahrung des Einflusses der EU und auf der Nutzung der sich über den Markt eröffnenden Möglichkeiten für europäische Unternehmen, bei gleichzeitiger Förderung der Wirtschaftsentwicklung in den asiatischen Empfängerländern.

(1) KOM(94) 314 endg. vom 13. Juli 1994.

(2) KOM(2001) 469 endg. vom 4. September 2001.

23. In der betreffenden Mitteilung wird auf den spezifischen Charakter der wirtschaftlichen Zusammenarbeit verwiesen, der darin besteht, dass sie „auf eine Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen in den Partnerländern (abzielt), um Handel und Investitionen in beiden Richtungen unter direkter Beteiligung der Privatwirtschaft zum Nutzen der Union und ihrer Partnerländer zu stimulieren“. Zwischen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und der finanziellen und technischen Zusammenarbeit, auf die der Großteil der EU-Ausgaben für Maßnahmen im Bereich der Außenbeziehungen entfällt, gibt es einen qualitativen Unterschied. Daher sollte der wirtschaftlichen Zusammenarbeit spezifische Aufmerksamkeit eingeräumt werden, damit ihr besonderer Charakter und ihre spezifischen Merkmale berücksichtigt werden können; diesem Anspruch werden die Strategiepapiere jedoch nicht gerecht.

24. Die Mitteilung von 2001 dient der Aktualisierung der Mitteilung von 1994 und soll „einen umfassenden Strategierahmen für die Beziehungen zur asiatischen Region und ihren einzelnen Subregionen (zu) skizzieren“. Kernziel der wirtschaftlichen Zusammenarbeit soll es sein, „die politische und wirtschaftliche Präsenz der EU in der gesamtasiatischen Region zu verstärken ... sowie Intensivierung des Handels und der Investitionsströme zwischen beiden Regionen“. Auch hier geht es sowohl um die Interessen der EU als auch um die Entwicklungsziele der Empfängerstaaten.

25. In der Mitteilung räumt die Kommission ein, dass die verfügbaren Mittel begrenzt sind, weshalb sie „auf eine kleine Anzahl klar umrissener Tätigkeiten“ konzentriert und den „oben definierten Prioritäten“ gewidmet werden müssen, wobei zugleich zu gewährleisten ist, „dass die Maßnahmen zügig und wirksam umgesetzt werden“. Der Erfolg der Hilfe soll auf der Grundlage „einiger einfacher (aber umso aussagekräftigerer) Indikatoren“ bewertet werden, beispielsweise „an der Entwicklung der Handelsbeziehungen zwischen der EU und Asien und der Investitionstätigkeit“. Der Hof hat keinerlei Belege dafür gefunden, dass die Hilfe auf eine begrenzte Anzahl von Hauptprioritäten konzentriert wurde (siehe Ziffer 35). Überdies sind die seither von der Kommission entwickelten Wirkungs- und Output-Indikatoren eher prozess- als ergebnisorientiert (siehe Ziffern 32-33).

26. In der Mitteilung wird betont, dass die wirtschaftliche Hilfe modular sein sollte, d. h. an die Umstände und Bedürfnisse in den einzelnen Ländern angepasst. Die Länderstrategiepapiere, die den gesamten Entwicklungsbedarf eines Landes widerspiegeln sollen, müssten deshalb Informationen zur spezifischen Strategie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit enthalten, was in der Praxis aber nicht der Fall war: In den Länderstrategiepapieren für alle drei Länder, in denen ausführlichere Prüfungen stattfanden (Indien, Vietnam und China), wurde der Aspekt der wirtschaftlichen Zusammenarbeit nicht ausreichend von den allgemeinen Entwicklungsfragen abgegrenzt; außerdem wurde dieser Aspekt weder ausreichend in die Tiefe noch in die Breite behandelt. Er eröffnet daher keinen Weg für eine praktische Strategie zur Orientierung der Hilfe.

27. In ihren Mitteilungen betont die Kommission außerdem die Notwendigkeit, bei den Projekten eine regionale Dimension vorzusehen zwecks Förderung der regionalen Zusammenarbeit. Obwohl die bilateralen Projekte vom Wesen her nicht unbedingt mit einer regionalen Dimension verknüpft sein müssen, kam dies in der Praxis in einigen Fällen doch vor. Bei den verschiedenen asienweiten Projekten und den Programmen als Ganzes war dies im Allgemeinen aber nicht der Fall.

### **... sowie unangemessene Ziele und Indikatoren in den Informationsbögen zu den Tätigkeiten ...**

28. Seit 2001 hat die Kommission schrittweise ihren neuen Ansatz des tätigkeitsbezogenen Managements (ABM) eingeführt mit dem Ziel, die Ressourcenzuweisung stärker an den Prioritäten auszurichten und die Mittelverwendung sowie die Berichterstattung darüber zu verbessern. Das tätigkeitsbezogene Management ist der Weg, wie die Kommission ihre operationelle Strategie in die Praxis umsetzt. Auf der Ebene der Haushaltsführung findet dies Ausdruck in der tätigkeitsbezogenen Budgetierung (ABB). Der Haushaltsplan für 2004 war der erste Haushaltsplan, der gemäß dem Ansatz der tätigkeitsbezogenen Budgetierung angenommen wurde. Die Zuweisung der Ressourcen soll den politischen Prioritäten Rechnung tragen und ihre Verwaltung soll nach Maßgabe der vorher festgelegten Ziele erfolgen. Die „Beziehungen zu Asien“ werden innerhalb der Haushaltsstruktur als eigene Tätigkeit definiert (Kapitel 19.10); dabei ist die „Politische, wirtschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern in Asien“ der Artikel (von den fünf Artikeln im Zusammenhang mit den Beziehungen zu Asien), welcher die wirtschaftliche Zusammenarbeit betrifft.

29. Für jedes Haushaltsjahr wird ein Informationsbogen zu den Tätigkeiten (activity statement) ausgearbeitet, in dem die Mittelansätze begründet und die spezifischen Ziele sowie die Wirkungs- und Output-Indikatoren aufgeführt werden. Die Tätigkeitsbögen zum Vorentwurf des Haushaltsplans für 2005 wurden Anfang 2004 veröffentlicht<sup>(1)</sup>. Der Hof prüfte den Informationsbogen zu den Beziehungen mit Asien, soweit er die Tätigkeiten der wirtschaftlichen Zusammenarbeit betraf, und bewertete dessen Logik und Kohärenz sowie die Relevanz der Ziele und den Nutzen der Indikatoren.

30. Im dritten Teil des Informationsbogens zur Tätigkeit wird das Kernziel der Tätigkeit genannt entsprechend der Kommissionsmitteilung von 2001, nämlich: „Die politische und wirtschaftliche Präsenz der EU in der gesamten asiatischen Region zu verstärken ...“; ferner werden die sechs Prioritäten aufgezählt. Die Priorität im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit ist die Intensivierung des Handels und der Investitionsströme zwischen beiden Regionen.

<sup>(1)</sup> Arbeitsdokument der Kommission vom Mai 2004, das zusammen mit dem Vorentwurf des Gesamthaushaltsplans der Kommission für das Haushaltsjahr 2005 vorgelegt wurde.

31. Der vierte Teil des Tätigkeitsbogens enthält die spezifischen Ziele, Indikatoren, Ergebnisse und Auswirkungen im Zusammenhang mit der betreffenden Tätigkeit. Dies ist die operationelle Basis, die es ermöglichen soll, die Durchführung der EU-Ausgaben auf ein Ziel auszurichten, zu überwachen und zu bewerten und so die wirtschaftliche Haushaltsführung zu gewährleisten. Für die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Asien wird kein eigenes ABM-Ziel genannt, vielmehr ist dies Teil des vierten Ziels: nämlich Intensivierung des Dialogs und der Zusammenarbeit mit den Partnern in Asien in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Kultur innerhalb des vorgegebenen politischen Rahmens. Dies wird verknüpft mit dem strategischen Ziel der Förderung einer nachhaltigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in den Entwicklungsländern, was weder das Kernziel noch die damit verbundenen Prioritäten widerspiegelt (siehe weiter oben).

32. Es wird lediglich ein Wirkungsindikator genannt, nämlich gemeinsame Erklärungen, Positionen und Tagesordnungen bei wichtigen internationalen politischen und wirtschaftlichen Fragen, die sich aus dem ASEM-Ministertreffen und dem ASEM-Gipfeltreffen von 2004 ergeben <sup>(1)</sup>. Obwohl dies weitgehend mit den ABM-Zielen im Einklang steht, ergibt sich daraus keine Grundlage für die Bewertung der Auswirkungen der überwiegend in kleine Projekte fließenden Hilfe. Es entspricht auch nicht der Hauptpriorität, nämlich Intensivierung des Handels und der Investitionsströme zwischen beiden Regionen (die vom Wesen her sowohl objektiv als auch messbar ist).

33. Die Output-Indikatoren für das Haushaltsjahr 2004 (von denen es neun gibt) betreffen zumeist die Teilnahme an Sitzungen oder Ausschüssen, was zwar den übergeordneten politischen Anliegen und den sich daraus ergebenden Maßnahmen entsprechen mag, aber wiederum nicht Hauptziel der Ausgaben ist. Überdies sind die Indikatoren zumeist prozessbezogen (beispielsweise wird gefragt, ob eine Sitzung stattfindet) und weniger ergebnisbezogen (welches Ergebnis wird angestrebt).

**... führen zu einem breiten Spektrum an Projekten und Programmen, deren Ergebnisse sich nur schwer bemessen lassen**

34. Das Fehlen einer spezifischen operationellen Strategie sowohl auf der Kommissionsebene als auch auf der Ebene der betroffenen Länder führte zu einer extrem großen Bandbreite an Projekten in einem großen geografischen Gebiet (siehe Ziffern 39 und 50). Das Fehlen einer genauen Zielsetzung führt vor dem Hintergrund der raschen Wirtschaftsentwicklung in Asien und der Expansion des internationalen Handels und der Auslandsinvestitionen dazu, dass sich die globalen Auswirkungen der Hilfe nur schwer bemessen lassen und die Hilfe nur schwer aktiv verwaltet werden kann. Somit gibt es nur eine begrenzte Grundlage für eine Bewertung der Wirksamkeit der Ausgaben und der optimalen Mittelverwendung.

<sup>(1)</sup> Ergänzt durch „Reinforcement of the multilateral approach to Asia security issues, global economic regulation (i.e. WTO and global financial regulation), and inclusion of a cultural dimension.“ (Stärkung des multilateralen Ansatzes bei Sicherheitsfragen im Zusammenhang mit Asien, weltweit anwendbare wirtschaftliche Regelungen — etwa finanzielle Bestimmungen der WHO und andere globale finanzielle Bestimmungen — sowie Einbeziehung der kulturellen Dimension).

35. Das Fehlen einer angemessenen und kohärenten operationellen Strategie ist teilweise Ergebnis der besonderen Natur der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, die ja den EU-Partnern in gleichem Maße nutzen soll wie den Partnern in Asien. Die Hauptziele, nämlich Intensivierung des Handels und der Investitionsströme, hängen stark von politischen Initiativen ab, etwa von Verhandlungen auf bilateraler oder multilateraler Ebene (z. B. im Rahmen der Welthandelsorganisation). Ein auf kleinen Projekten aufbauender, entwicklungspolitischer Rahmen hat (anders als ein Rahmen größerer bilateraler Projekte) wenig messbare Auswirkungen auf das Erreichen der globalen Ziele in durch rasches Wachstum gekennzeichneten Ländern. Überdies sind die traditionellen und relativ langwierigen Vorbereitungs-, Genehmigungs- und Durchführungsverfahren bei Entwicklungshilfeprojekten schlecht vereinbar mit dem durch rasche Veränderungen gekennzeichneten Handel bei IT-Produkten und IT-Dienstleistungen, der einen der Schwerpunkte bilden soll.

**Hat die Kommission die Durchführung der Maßnahmen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit wirksam verwaltet?**

36. Um festzustellen, ob die Kommission die Durchführung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit wirksam verwaltet hat, prüfte der Hof, inwiefern das Management der Kommission:

- ein Antragsverfahren geschaffen hat, das die Antragstellung stimuliert und erleichtert;
- gewährleistet, dass die Projektentscheidungen fristgerecht getroffen und die Projekte zeitgerecht durchgeführt werden;
- dafür sorgt, dass die Projekte regelmäßig überwacht werden und rechtzeitig Berichtigungsmaßnahmen getroffen werden;
- sicherstellt, dass die Projekte echte Ergebnisse erbringen, positive Auswirkungen haben und nachhaltig sind;
- für die Durchführung angemessener Bewertungen sorgt.

37. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit wird über zwei verschiedene Ansätze umgesetzt: einerseits über die bilateralen Projekte zwischen der Kommission und Partnerländern und andererseits über die asienweiten Programme (siehe Ziffern 38 und 50). Da es sich vom Wesen her um unterschiedliche Ansätze handelt, die mit spezifischen Fragestellungen verbunden sein können, werden die Feststellungen zu jedem der beiden Ansätze in diesem Bericht getrennt vorgebracht.

**Bilaterale Projekte**

38. Bei den bilateralen Projekten wird ein Finanzierungsabkommen zwischen der Kommission und der begünstigten Regierung geschlossen. Bevor die derzeit geltende Finanzregelung in Kraft trat, wurden die Projekte im Allgemeinen von einer Projektverwaltungsstelle (Project Management Organisation, PMO) durchgeführt, der häufig ein europäischer und ein asiatischer Kodirektor gemeinsam vorstehen.

**Kasten 1 — Beispiele für Projekte und deren Ziele**

1. In Indien betraf ein Projekt die zivile Luftfahrt; globales Ziel war die Verbesserung der Sicherheit des Luftraums und die Förderung von Geschäftskontakten zwischen europäischen und indischen Unternehmen. Ferner gab es eine Fazilität für Kleinprojekte mit dem globalen Ziel, den laufenden Reformprozess in der indischen Wirtschaft sowie in der Verwaltung durch stärkere Einbeziehung von Partnern aus der Zivilgesellschaft zu unterstützen.

2. In Vietnam betraf das größte bilaterale Projekt die Förderung einer multilateralen Handelspolitik (Multilateral Trade Policy Assistance, MUTRAP). Globale Ziele waren die Unterstützung Vietnams beim Übergang zur Marktwirtschaft und die Förderung seiner Integration in regionale und globale Wirtschafts- und Handelsstrukturen.

3. In China gab es ein Projekt zur Förderung von Unternehmensreformen (ECERP), dessen spezifisches Ziel es war, den Beitrag der KMU zum Wohlstand und zur Beschäftigung auf der Ebene der Provinzen zu stärken. Globales Ziel eines anderen Projekts war die Förderung der Entwicklung eines soliden, transparenten und effizienten Finanzdienstleistungssektors sowie die Stärkung des Handels und der Investitionsströme zwischen der EU und der betreffenden Region sowie die Förderung von Demokratie, verantwortungsvollem Verwaltungshandeln und Rechtsstaatlichkeit.

39. In den bei der Prüfung besuchten Ländern gab es eine Vielzahl bilateraler Projekte im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit (Tabelle 4 enthält Einzelheiten dazu), die nicht auf ein bestimmtes Gebiet oder ein bestimmtes Thema konzentriert waren. Für diese Projekte, die ehrgeizige Ziele in extrem großen und bevölkerungsreichen Ländern verfolgen, standen häufig nur relativ begrenzte Mittel bereit. Diese Projekte ermöglichten zumeist einen fortgesetzten Dialog im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, doch waren ihre eigentlichen Auswirkungen bislang häufig unbedeutend (siehe Ziffer 44).

**Verzögerungen bei der Genehmigung und Ausarbeitung von Projekten**

40. Angesichts der rasanten Entwicklungen bei der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Asien ist es äußerst wichtig, dass die Projekte so rasch wie möglich geplant, genehmigt und durchgeführt werden. Unnötige Verzögerungen können dazu führen, dass die Projekte nicht mehr benötigt werden oder erheblich verändert werden müssen, dass die zugrunde liegenden Kostenberechnungen nicht mehr stimmen und Haushaltsmittel unnötig blockiert werden. Die Folge davon ist, dass die Verwaltung der Projekte schwieriger und teurer wird und die Wirksamkeit der Projekte leidet.

41. Bei den bilateralen Projekten erfolgt die Projektfindung von Fall zu Fall und nicht auf der Grundlage eines standardisierten Antragsverfahrens (<sup>1</sup>). Je nach Art der Verfahren kann viel Zeit zwischen der Projektfindung und dem Beginn der Projektdurchführung liegen. Der Hof hat geprüft, ob es bei den Projekten unnötige Verzögerungen gab.

42. Bei allen geprüften Projekten kam es vor der Durchführung zu erheblichen Verzögerungen, wofür es unterschiedliche Gründe gab, etwa Umstrukturierungen und Personalveränderungen bei den zentralen Kommissionsdienststellen in Brüssel, Unsicherheit über die Zuständigkeiten der zentralen Kommissionsdienststellen einerseits und der Delegationen andererseits als Folge der Verlagerung von Zuständigkeiten auf die Ebene der Delegationen (Dekonzentration), komplizierte Verfahren, Probleme aufgrund der Projektstrukturen und Schwierigkeiten bei der Einstellung von angemessen qualifizierten und erfahrenden EU-Sachverständigen.

**Kasten 2 — Verzögerungen vor der Durchführung**

1. Für das in Indien durchgeführte Projekt im Bereich der zivilen Luftfahrt wurde zunächst eine gemeinsame Absichtserklärung (Memorandum of Understanding) mit der indischen Regierung unterzeichnet. Nachdem die indische Regierung ihr Einverständnis erteilt hatte, vergingen anderthalb Jahre, bis die Kommission die Absichtserklärung durch ein Finanzierungsabkommen ersetzt hatte, da es nochmals einige Zeit dauerte, bis das Ministerium für zivile Luftfahrt die Änderung erkannte und verstanden hatte. Das Projekt wurde 1997 ins Leben gerufen, doch dauerte es bis Ende 2000, bis das Finanzierungsabkommen von allen Beteiligten unterzeichnet war; in der Folge musste die ursprüngliche Auftragsbeschreibung aktualisiert werden, um den Entwicklungen in der betreffenden Industrie Rechnung zu tragen. Mit der Durchführung wurde daher erst im Februar 2001 begonnen.

2. Bei allen Projekten im Zusammenhang mit Europäischen Geschäftsinformationszentren (EBIC) in Asien kam es zu erheblichen Verzögerungen. Es waren langwierige Verhandlungen erforderlich, bis der ALA-Ausschuss seine Zustimmung erteilte, da die Vertreter der Mitgliedstaaten sich nicht im Klaren darüber waren, wie die Rolle der Europäischen Geschäftszentren von der Rolle der Handelsvertretungen in ihren nationalen Botschaften abgegrenzt werden sollte. Sowohl in Indien als auch in Vietnam kam es zu weiteren Verzögerungen aufgrund der Notwendigkeit, die rechtliche Stellung der Europäischen Geschäftszentren zu klären.

3. Für die Fazilität für Kleinprojekte in China wurde das Finanzierungsabkommen im März 2001 unterzeichnet, doch trat der Vertrag des Europäischen Kodirektors erst im Juni 2003 in Kraft; die erste Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen erging erst im November 2003. Hauptursache für diese Verzögerungen waren Probleme bei der Einstellung des Europäischen Kodirektors, die entstanden, weil ein ungeeigneter Rahmenvertrag verwendet werden musste.

(<sup>1</sup>) Theoretisch werden im Rahmen des Länderstrategiepapiers gemeinsam mit dem Partnerland prioritäre Interventionsbereiche bestimmt. Nachdem ein Bereich ausgewählt wurde, beauftragt die Kommission externe Partner mit einer Durchführbarkeitsstudie, auf deren Grundlage ein Finanzierungsvorschlag für ein Projekt und dessen Durchführung ausgearbeitet wird. Projekte im Betrag von mehr als 1 Million Euro werden vom ALA-Ausschuss aus Vertretern der Mitgliedstaaten genehmigt.

*Verzögerungen bei der Projektdurchführung und Aufgabe von Projekten*

43. Bei 10 der 14 geprüften bilateralen Projekte kam es zu erheblichen Verzögerungen, wofür es verschiedene Gründe gab, etwa unnötige Komplexität der Projekte, mangelnde Erfahrung der Programmverwaltungsstellen, häufige Personalveränderungen bei der Kommission, unklare Vertragsbestimmungen und langwierige Verfahren.

**Kasten 3 — Verzögerungen während der Durchführung**

1. Der Vertrag über das maritime Projekt zwischen der EU und Indien wurde im Mai 1999 unterzeichnet und bis Dezember 2003 verlängert. Die Ausbildungsmaßnahmen wurden unnötigerweise bis zum Ende des Programms hinausgeschoben. Zu den Verzögerungen bei der Durchführung trug auch bei, dass auf der Ebene der zentralen Kommissionsdienststellen nacheinander vier verschiedene Ländersachbearbeiter für das Projekt zuständig waren.

2. In China kam es zu erheblichen Verzögerungen bei der Durchführung des IPR-Projekts. Das Projekt wurde bis Ende Dezember 2005 verlängert, der Vertrag der Programmverwaltungsstelle aber nur bis Dezember 2003, was zu Koordinierungsproblemen zwischen den verschiedenen begünstigten Stellen führte.

3. Das IPR-Projekt zwischen der EU und Indien wurde gar nicht durchgeführt. Ursache für die Probleme waren einerseits die mangelnde Kohärenz bei der Weiterverfolgung durch die Kommission und andererseits Personalveränderungen und ungenügende Erfahrung seitens der Europäischen Programmverwaltungsstelle.

**Kasten 4 — In einigen Fällen wurden die Projektziele nicht erreicht**

1. Die Wirksamkeit des Projekts MUTRAP wurde beeinträchtigt durch Probleme bei der Ausschreibung und eine unvorhergesehene Unterbrechung vor dem Start der nachfolgenden Projektphase.

2. Beim audiovisuellen Projekt in Vietnam wurden nur wenige greifbare Ergebnisse erzielt, was an der unzureichenden Wirksamkeit der Durchführungsagentur lag. So wurde nur ein Workshop veranstaltet, und die PR-Aktionen in Europa und in Vietnam waren sehr begrenzt.

3. Beim Programm im Bereich der Finanzdienstleistungen in China wurden nur unzureichende und unangemessene Ergebnisse erzielt, was teilweise auf die mangelnde Klarheit des Finanzierungsabkommens zurückzuführen war.

**Kasten 5 — Erfolgreiche Projekte**

1. Schon jetzt wurden die Ziele des Projekts im Bereich der zivilen Luftfahrt in Indien weitgehend erreicht. Gemäß dem Finanzierungsvorschlag sollten rund 900 Personen geschult werden. Zum Zeitpunkt der Prüfung hatten 2 315 Personen eine Schulung erhalten, darunter Ingenieure, Manager, Sachverständige, Techniker und Piloten. 97 % der Teilnehmer beurteilten die Ausbildungsmaßnahmen als gut oder sehr gut.

2. Beim Projekt über Europäische Geschäftsinformationszentren in Vietnam wurden positive Ergebnisse erzielt. Obwohl der Finanzierungsvorschlag und das Finanzierungsabkommen keine Zielsetzungen enthielten, wurden im Rahmen des Projekts 1 007 Anfragen bearbeitet, fanden 107 Veranstaltungen/Seminare statt, gab es 5 599 eingeschriebene Teilnehmer und 315 Presseberichte. 82 % der Teilnehmer waren mit den Seminaren und 75 % mit den Informationsdienstleistungen zufrieden.

... welche die Ergebnisse und Auswirkungen der Projekte beeinträchtigen

44. Damit Fortschritt und Erfolg eines Projekts bewertet werden können, müssen von Anfang an angemessene Ziele festgelegt werden. Der Hof hat jedoch festgestellt, dass die Projektziele in der Praxis häufig nicht klar definiert wurden, wie beispielsweise Anzahl der bis zu einem bestimmten Level auszubildenden Personen. Daher gab es keine objektive Basis für die Beurteilung der Ergebnisse. Aufgrund einer Beurteilung der Projekte auf der Grundlage der tatsächlichen oder vermuteter Kriterien gelangte der Hof zu der Auffassung, dass einige Projekte nicht erfolgreich waren, andere dagegen wohl.

*Die Überwachung war nicht immer zufrieden stellend*

45. Zu einer wirksamen Überwachung gehört, dass die Fortschritte überwacht, Probleme erkannt und rechtzeitig Berichtigungsmaßnahmen getroffen werden. Die Überwachungstätigkeit selbst und eventuelle Folgemaßnahmen sollten angemessen dokumentiert werden. Der Hof hat die Qualität der Überwachungstätigkeit der Kommission bei allen ausgewählten Projekten beurteilt. Gemäß den Bestimmungen der Finanzierungsabkommen sollen die Programmverwaltungsstellen regelmäßig Berichte über die Fortschritte bei der Projektdurchführung an die Kommission übermitteln. Bei den meisten Projekten gibt es Systeme zur Überwachung und Bemessung der Fortschritte als Grundlage für die Ausarbeitung von Fortschrittsberichten, die dann wiederum von der Kommission überprüft und bewertet werden.

46. Die Überwachung durch die Kommission war nicht immer kohärent und erfolgreich. In einigen Fällen führte die unzureichende Überwachung dazu, dass Probleme nicht erkannt wurden. Dagegen gab es in anderen Fällen zu viel Einmischung in die alltägliche Projektverwaltung, was die Durchführung erschwerte und das Risiko mit sich bringt, dass übergeordnete Probleme nicht erkannt werden; ferner stellt dies eine ineffiziente Verwendung knapper Kommissionsressourcen dar. Auch wenn es eine Überwachung gibt, fehlen zuweilen Belege über die durchgeführten Maßnahmen.

#### **Kasten 6 — Inkohärente Überwachung**

1. Beim Projekt über Europäische Geschäftsinformationsstellen in Indien ging aus den Kommissionsakten nicht hervor, welche Überwachungsmaßnahmen stattgefunden hatten. Im Falle der Geschäftsinformationszentren in Vietnam gab es keine klaren Belege für die Überwachung durch die Kommission, abgesehen von einem Besuch von Vertretern der zentralen Kommissionsdienststellen, bei dem sowohl die Philippinen als auch Thailand, Vietnam und Kamboodscha besucht wurden.

2. Die Überwachung der Fazilität für Kleinprojekte in Indien durch die Delegation war nicht angemessen und außerdem unsystematisch. Es mussten keine Fortschrittsberichte für die Projekte vorgelegt werden, so dass es keine solide Grundlage für die Überwachung gab.

3. Im Falle des Projekts im Bereich der Finanzdienstleistungen in China gab es Nachweise für eine regelmäßige Überwachung durch die Delegation. Allerdings ging die Delegation in diesem Fall über ihre Überwachungsrolle hinaus, indem sie eine Managementrolle bei der Projektdurchführung übernahm.

#### **Kasten 7 — Lebensfähigkeit**

1. Beim Projekt ECERP gab es acht Monate vor Projektende noch keinen Plan zur Sicherung der Lebensfähigkeit. Es war unklar, wie die Tätigkeiten nach Beendigung der EU-Finanzierung fortgesetzt werden sollten.

2. Beim Projekt im Bereich der Finanzdienstleistungen war kein Plan zur Sicherung der Lebensfähigkeit ausgearbeitet worden, und einige der Tätigkeiten waren vom Wesen her eher kurzfristig, da es in erster Linie darum ging, aktuelle Probleme zu lösen, und weniger darum, dauerhafte Strukturen aufzubauen.

#### **Fehlende Bewertung**

48. Die Bewertung ist grundlegender Bestandteil des von der Kommission im Hinblick auf die Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit der Haushaltsführung verfolgten Ansatzes. Sie beinhaltet die „Beurteilung der Maßnahmen nach ihren Ergebnissen, Auswirkungen und Zielvorgaben“<sup>(1)</sup>. Dabei geht es darum, den Grad der Zielerreichung zu beurteilen und die zugrunde liegenden kausalen Mechanismen zu erklären. Die auf der Ebene der Verwaltung und der Ergebnisse festgestellten Probleme oder Schwachstellen sollen die Grundlage für Berichtigungsmaßnahmen der Kommission bilden.

49. Die Finanzierungsabkommen der geprüften bilateralen Projekte sahen nicht systematisch unabhängige Bewertungen vor. Es war nicht erkennbar, nach welchen Kriterien die Projekte zur Bewertung ausgewählt wurden. Auch wenn Bewertungen vorgesehen waren, erfolgten diese nicht immer fristgemäß, so dass sie manchmal nur geringe oder gar keine Auswirkungen hatten.

#### **Zweifel hinsichtlich der Lebensfähigkeit**

47. Alle aus EU-Mitteln finanzierten Projekte sollten lebensfähig sein. Ein Projekt gilt als lebensfähig, wenn es der Zielgruppe auch nach Beendigung der eigentlichen Hilfe noch über einen längeren Zeitraum hinweg Nutzen bringt. Dies kann erreicht werden, indem sich das Projekt selbst finanziert oder die Regierung in dem begünstigten Land eine Verpflichtung zur Weiterfinanzierung übernimmt. Der Hof hat geprüft, ob ein Lebensfähigkeitsplan für die Projekte ausgearbeitet und dieser Frage während des gesamten Projektzyklus genügend Beachtung eingeräumt wurde. In der Praxis hängt die Lebensfähigkeit oft davon ab, dass während der Durchführungsphase des Projekts genügend Fortschritte erzielt werden. Daher sollte genügend Zeit für das Erreichen der Projektziele eingeplant werden, da ein nicht zu Ende gebrachtes Projekt normalerweise nicht lebensfähig ist. Bei sechs der vierzehn geprüften Projekte bestanden Zweifel hinsichtlich der Lebensfähigkeit.

#### **Kasten 8 — Unzulänglichkeiten bei der Projektbewertung**

1. Die Finanzierungsabkommen für die drei IPR-Programme sahen keine unabhängigen Bewertungen vor.

2. Das über fünf Jahre laufende, ursprüngliche Finanzierungsabkommen für das Projekt im Bereich der zivilen Luftfahrt in Indien sah eine Halbzeitbewertung nach zwei Jahren vor. Später wurde das Projekt in zwei Verträge aufgesplittet, mit einer zwölfmonatigen Entwicklungsphase und einer dreijährigen Durchführungsphase. Im neuen Abkommen für die Durchführungsphase wurde die Halbzeitbewertung nach zwei Durchführungsjahren beibehalten. Bei einem Fünfjahresprojekt ist eine Halbzeitbewertung nach zwei Jahren angemessen, doch erscheint dieser Zeitpunkt bei einem Dreijahresprojekt als zu spät, da nicht genügend Zeit für eventuelle Berichtigungsmaßnahmen bleibt.

<sup>(1)</sup> Mitteilung der Kommission zum Thema Bewertung, SEK(2000) 1051.

## Asienweite Projekte

50. Die asienweiten Programme (siehe Ziffern 5 und 7-9) bestehen aus einer Reihe von Instrumenten oder Komponenten, in deren Rahmen eine große Anzahl von Projekten mit niedrigem finanziellem Wert durchgeführt wird. Typischerweise verfügt ein Projekt über einen Betrag zwischen 100 000 und 200 000 Euro und wird jeweils zur Hälfte vom asiatischen und vom europäischen Partner kofinanziert. Die Projekte sind nachfragegesteuert, und die Finanzierungsanträge werden von den Antragstellern in Form von Vorschlägen gestellt. Dieser Ansatz führte dazu, dass ein breites Spektrum an Projekten finanziert wird. Die vollständige Liste ist *Tabelle 7* zu entnehmen.

### Kasten 9 — Beispiele für asienweite Projekte

1. Ein Asia IT & C-Projekt zur Verbreitung von fortgeschrittenen und maßgeschneiderten Systemen im Bereich des elektronischen Handels, das die Beziehungen zwischen indischen und europäischen Wirtschaftsakteuren im Textilsektor fördern soll.
2. Ein Asia Invest-Projekt zur Förderung eines nachhaltigen Wachstums der Schuhindustrie in Vietnam durch Einführung und Transfer von Produktentwicklungstechniken und Stärkung von Managementkapazitäten. Gleichzeitig soll damit das Entstehen einer Zulieferindustrie gefördert werden.
3. Ein Asia Invest-Projekt zur Schulung von Exportberatern in britischen Organisationen, die über die Bedingungen für Exporte nach und Investitionen in China informiert wurden.
4. Ein Asia IT & C-Projekt zur Armutsbekämpfung und zur Verbesserung der Chancen des chinesischen IT & C-Sektors durch Nutzung des Internets als Informationsplattform im Hinblick auf eine bessere Kommunikation und einen besseren Austausch zwischen chinesischen Akteuren und Entscheidungsträgern beim Thema Mikrofinanzierung. Gleichzeitig sollte die Kommunikation zwischen lokalen Akteuren und ausländischen Organisationen verbessert werden.
5. Ein Asia Invest-Projekt zur Verbesserung der Fähigkeiten und des Know-hows im Zusammenhang mit umweltorientierten Managementsystemen für die Tourismusindustrie in Vietnam.

### Schwerfällige und komplizierte Antragsverfahren

51. Die Antragsverfahren sollten eine angemessene Grundlage bilden für die Auswahl der wirksamsten Projekte und den Schutz der finanziellen Interessen der Gemeinschaft, ohne potenzielle Antragsteller durch zu komplizierte Verfahren und unnötige Anforderungen abzuschrecken. Für die Programme Asia Invest und Asia IT & C gibt es zweimal jährlich Aufrufe zur Einreichung von Vorschlägen, bei denen die Antragsteller zur Einreichung von Projektvorschlägen aufgefordert werden, die dann von der Kommission bewertet werden. Es gibt ein förmliches Antragsverfahren: Zunächst muss ein Standardformular ausgefüllt werden, das einen ausführlichen Finanzplan und eine Partnerschaftserklärung umfasst, in der sich die Partner zur Einhaltung der Partnerschaftsgrundsätze verpflichten.

52. Die Kommission stellt den Antragstellern ausführliche und klare Leitlinien zur Verfügung, zu denen auch acht Anhänge mit Erläuterungen gehören. Dennoch ist es für unerfahrene Antragsteller schwierig, die mit dem Antragsverfahren verbundenen Anforderungen zu erfüllen. Obwohl die meisten Partner die Orientierungshilfen als hilfreich, ausführlich und logisch aufgebaut bezeichneten, fanden es die Verantwortlichen bei 10 von 39 Projekten schwierig, die Verfahren zu verstehen und zu befolgen. Für die Partner ist es zeitaufwändig und daher kostspielig, alle erforderlichen Informationen zu erhalten, zusammenzustellen und vorzubereiten, insbesondere wenn dies mit der Übersetzung von Dokumenten verbunden ist.

53. Die Partner in Asien hatten auch Probleme, ihre Satzungen und/oder Bestimmungen über ihre Zusammenschlüsse — wie im Antragsverfahren gefordert — vorzulegen, insbesondere weil es solche Dokumente in einigen asiatischen Ländern in dieser Form nicht gibt. Die Tatsache, dass die Beteiligten Partnerschaftsvereinbarungen treffen müssen, bevor sie einen Projektvorschlag einreichen, bereitete ebenfalls Probleme. Die asiatischen Partner gaben an, dass sie nicht gerne Vereinbarungen dieser Art treffen, bevor sie wissen, ob der Antrag erfolgreich ist.

54. Obwohl das Programm einerseits auf den in einem kommerziellen, marktgesteuerten Umfeld agierenden Privatsektor ausgerichtet ist, kann die Hilfe andererseits nur an gemeinnützige Wirtschaftsintermediäre gezahlt werden, welche den Handel und die Investitionsströme zwischen der EU und Asien fördern, wie beispielsweise öffentliche Organisationen, gemeinnützige Organisationen oder lokale Verwaltungen. In der Praxis betreffen die Projekte häufig Handelsverbände oder Handelsorganisationen, die selbst zwar formal gemeinnützig sind, aber von Unternehmen aus dem Privatsektor zu kommerziellen Zwecken gefördert werden. Diese Einschränkung bei der Finanzierung beinhaltet das Risiko, dass potenziell nützliche Projekte ausgeschlossen werden, etwa Projekte mit Beteiligung direkter Geschäftspartner, die keine Einschaltung von Intermediären oder Handelsverbänden wünschen, etwa weil sie das Geschäftsgeheimnis wahren möchten.

### Kasten 10 — Antragsverfahren

1. Beispielfähig werden hier die Erfahrungen eines höheren Bildungsinstituts in Vietnam beschrieben, das Hauptpartner eines Asia IT & C-Projekts war. Ziel des Projekts war die Bewertung von in Europa angebotenen Online-Schulungen im Bereich Informationstechnologie und Kommunikation für Teilnehmer auf Hochschulniveau; auf diese Weise sollte vor Ort entsprechendes Fachwissen aufgebaut werden. Die Projektverantwortlichen beurteilten das Antragsverfahren als zeitaufwändig, da sie drei Monate für die Ausarbeitung des Antrags benötigten. Der Institutsdirektor flog nach Europa, um sich beim Ausfüllen des Antrags beraten zu lassen. Ein weiteres Problem entstand dadurch, dass der Finanzplan anhand eines veralteten Templates der Kommission erstellt wurde, weshalb er nicht akzeptiert wurde und neu ausgearbeitet werden musste. Die Anleitungen wurden als schwer verständlich bezeichnet. Tatsächlich musste das Institut einen asiatischen Partner, der bereits mit Erfolg einen Antrag gestellt hatte, um Hilfe bitten.



2. Ein anderes höheres Bildungsinstitut in Vietnam, das an drei im Rahmen von Asia Invest durchgeführten Projekten im Bereich der Geschäftsführung und Verwaltung beteiligt war, beurteilte den mit dem Antragsverfahren verbundenen Verwaltungsaufwand als zu groß und äußerte sein Bedauern darüber, dass die Anträge nicht online eingereicht werden konnten. Dieser Begünstigte, der drei Anträge eingereicht hat, musste dreimal dieselben Dokumente schicken. Ferner bereitete es dem Begünstigten Schwierigkeiten, seine Satzung vorzulegen.

3. Ein chinesischer Industrieverband, dessen Projekt Fortbildungsmaßnahmen für Unternehmen im Bereich der Abwasseraufbereitung betraf, beurteilte den mit der Antragstellung verbundenen Aufwand ebenfalls als zu groß. Hauptproblem war hier, dass der geforderte Tätigkeitsplan zu detailliert war. So ist es für die Antragsteller beispielsweise sehr schwierig, mehrere Monate im Voraus anzugeben, wer einen bestimmten Vortrag halten wird. Zudem mussten einige Dokumente aus dem Chinesischen ins Englische übersetzt werden, was sowohl zeitaufwändig als auch kostspielig ist.

55. Die Rolle der Delegationen bei der Unterstützung potenzieller Antragsteller ist nicht klar definiert. Eine gezielte Unterstützung müsste bewirken, dass die Zahl der Anträge steigt, das Antragsverfahren beschleunigt wird, die Anträge eine bessere Qualität aufweisen und das Potenzial der Projekte besser ausgeschöpft wird. Allerdings sollte diese unterstützende Rolle der Delegationen nicht mit der objektiven Bewertung und Genehmigung der Vorschläge durch die Delegationen kollidieren und auch nicht den Schluss nahe legen, die Unterstützung durch die Delegationen begründe einen Anspruch auf Zustimmung.

56. In der Praxis leisten nicht alle Delegationen Unterstützung bei der Antragstellung. Bei der Bewertung und Genehmigung der Projekte beschränkt sich die Rolle der Delegationen jedoch darauf, gegenüber einem Bewertungskomitee, das auf der Ebene der zentralen Kommissionsdienststellen in Brüssel tätig ist, Bemerkungen zu den Vorschlägen vorzubringen. Den potenziellen und tatsächlichen Begünstigten von EU-Programmen bleibt also eine wertvolle Hilfe bei der Bearbeitung komplizierter Antragsverfahren vorenthalten, wodurch die Verzögerungen und Schwachstellen bei den Anträgen verstärkt und wahrscheinlich einige potenzielle Antragsteller von der Antragstellung abgehalten werden.

*Einige Projekte hatten positive Ergebnisse...*

57. Acht der geprüften Projekte befanden sich noch in der Anfangsphase, weshalb ihre Ergebnisse noch nicht bewertet werden konnten. Bei 28 Projekten konnten jedoch eindeutige Fortschritte und positive Ergebnisse verzeichnet werden. Bei den geprüften Projekten gab es keine nennenswerten Verzögerungen; außerdem wurden externe Probleme, wie das Auftreten von SARS und politischen Unsicherheiten, ohne größere Schwierigkeiten bewältigt. Angesichts des geringen Geldwerts der einzelnen, im Rahmen der Programme Asia Invest und Asia IT & C durchgeführten Projekte war die Anzahl der damit erreichten Begünstigten beträchtlich.

### **Kasten 11 — Erfolgreiche Projekte**

*Im Rahmen eines Projekts im Betrag von 100 000 Euro zur Verbesserung der Fähigkeiten beratender Ingenieure in Vietnam, das Wege für eine wirksamere Projektvorbereitung und Baustellenüberwachung an Ort und Stelle aufzeigen sollte, wurden in drei Trainingsmodulen von jeweils zwei Wochen 600 Personen geschult.*

*... und wurden angemessen überwacht...*

58. Die für Asia Invest und Asia IT & C geschaffenen Systeme der regelmäßigen Überwachung funktionierten in der Regel sehr gut. Die Partner legen vierteljährliche Berichte vor, die von Kommissionsteams überprüft werden; diese Teams bringen wiederum kurze schriftliche Anmerkungen zu den Berichten vor. Beide Teams verschickten Mahnungen, falls die Berichte nicht fristgerecht vorgelegt wurden. Die Mehrzahl der Begünstigten äußerte sich sehr zufrieden über die regelmäßige Überwachung durch die Teams in Brüssel und/oder Bangkok. Insbesondere waren die Begünstigten mit der Überwachung bei Asia IT & C zufrieden, da das Team zu allen Fortschrittsberichten ein — positives oder negatives — Feedback gab. Bei Asia Invest bestand dagegen die Tendenz, dass das Team die Partner nur im Falle von Problemen kontaktierte.

*... waren aber mit Zweifeln hinsichtlich ihrer Lebensfähigkeit behaftet*

59. Im Rahmen des Antragsverfahrens müssen die Antragsteller Informationen über die Pläne zur Gewährleistung der Lebensfähigkeit vorlegen. Bei den meisten in Europa geprüften Projekten war der Plan für die Gewährleistung der Lebensfähigkeit Teil des Projektentwurfs, doch war nicht immer klar, ob die Lebensfähigkeit auch tatsächlich gesichert war. In einigen Fällen basierte die Projektplanung auf der Annahme, dass es eine weitere EU-finanzierte Phase geben würde, was bedeutet, dass das betreffende Projekt per definitionem nicht lebensfähig ist.

### **Kasten 12 — Lebensfähigkeit**

*1. In Indien war die Ausarbeitung eines Plans zur Gewährleistung der Lebensfähigkeit nicht immer Teil der Projektplanung, und auch wenn es einen entsprechenden Plan gab, war er häufig von schlechter Qualität.*

*2. In Vietnam beinhaltete die Projektplanung in den meisten Fällen keinen Plan zur Gewährleistung der Lebensfähigkeit; zum Zeitpunkt der Prüfung wurde jedoch häufig aktiv daran gearbeitet. Sowohl in Indien als auch in Vietnam scheint die Lebensfähigkeit der Projekte zumeist von der Weiterfinanzierung durch die Kommission abzuhängen. Tatsächlich liefen die Anstrengungen zur Sicherung der Lebensfähigkeit der Projekte in einigen Fällen in erster Linie darauf hinaus, neue Vorschläge bei der Kommission vorzulegen.*

*3. Bei den meisten asienweiten Projekten in China war die Lebensfähigkeit relativ zufrieden stellend. Nicht bei allen Projekten waren gleich zu Beginn Pläne zur Gewährleistung der Lebensfähigkeit ausgearbeitet worden, doch waren diese Pläne entweder in Ausarbeitung oder es gab Belege dafür, dass weiterführende Maßnahmen stattfanden. Nur in einem Fall wurde eine weitere Finanzierung anderer Projekte durch die EU angestrebt.*

**SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN*****Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Strategie***

60. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit ist ein spezifischer Bereich für die Durchführung von gemeinschaftlichen Entwicklungsprogrammen. Zwar wird die Strategie für die wirtschaftliche Zusammenarbeit in verschiedenen Dokumenten erläutert, doch gibt es zu wenig Kohärenz. Ziel ist es, die Wirtschaftsentwicklung in den asiatischen Ländern selbst zu fördern und zugleich den Einfluss der EU zu stärken und den Handel mit der EU zu intensivieren. Die Zusammenarbeit betrifft sowohl solche Länder in Asien, die am wenigsten entwickelt sind, als auch solche, deren Wirtschaften bereits stärker entwickelt sind (siehe Ziffern 16-27).

61. Der Hof empfiehlt der Kommission, im Rahmen der globalen Entwicklungszusammenarbeit eine kohärente Strategie für die wirtschaftliche Zusammenarbeit auszuarbeiten, die der sehr spezifischen Art dieser Hilfe und ihrer Zielsetzung Rechnung trägt und klar unterscheidet zwischen solchen Zielen, die im Rahmen von Verhandlungen und politischen Initiativen verwirklicht werden, und solchen, für die Ausgaben in Form von Projekten und Programmen angemessen erscheinen.

62. Die Kommission räumt zwar ein, dass es notwendig ist, die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Länder in Bezug auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit zu berücksichtigen, doch findet diese Überlegung in den einzelnen Länderstrategiepapieren nicht genügend Niederschlag. In den als Teil des tätigkeitsbezogenen Managements (ABM) ausgearbeiteten Informationsbögen zu den Tätigkeiten (activity statements), die eines der Kernstücke der Kommissionsstrategie zur Gewährleistung einer wirtschaftlichen Haushaltsführung darstellen sollen, gibt es keine Kohärenz und keinen logischen Faden, der von den übergeordneten Zielen hinführt zu den Prioritäten und den individuellen Zielen. Die Output- und Wirkungsindikatoren, welche die Grundlage für die Überwachung und Bewertung der Fortschritte und Auswirkungen bilden sollen, konzentrieren sich in erster Linie auf den politischen Prozess und weniger auf die Ergebnisse der Hilfe selbst (siehe Ziffern 21-33).

63. Der Hof empfiehlt der Kommission, die wirtschaftliche Zusammenarbeit in ihren Länderstrategiepapieren ausreichend zu berücksichtigen und zugleich die Verknüpfung mit den allgemeinen Entwicklungserfordernissen herzustellen. Der Ansatz sollte auf die jeweiligen Bedingungen zugeschnitten sein, damit die jeweils angemessene Kombination von Hilfen angeboten werden kann. Insbesondere sollte es spezifische Anstrengungen im Hinblick auf die Gewährleistung eines logischen und kohärenten Gedankenaufbaus in den Informationsbögen zu den Tätigkeiten geben. Überdies sollten objektive, nützliche und umfassende Indikatoren zur Bewertung der Ergebnisse der Hilfe eingeführt werden.

64. Das Fehlen einer spezifischen operationellen Strategie für die wirtschaftliche Zusammenarbeit führte dazu, dass es ein breites Spektrum von auf die ganze Region verteilten Projekten und Programmen gibt, noch dazu in einer Region, die eher durch den nationalen und den globalen Handel geprägt ist. Die mangelnde Zielgerichtetheit führt dazu, dass sich die Auswirkungen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit nur schwer bemessen lassen und es schwer ist, die Verbindung zur Hauptpriorität, nämlich Intensivierung des Handels und der Investitionsströme zwischen beiden Regionen, herzustellen. Somit gibt es nur eine begrenzte Grundlage für die Beurteilung der Frage, ob die EU-Ausgaben wirksam waren und die Mittel optimal verwendet wurden (siehe Ziffern 34-35).

65. Der Hof empfiehlt der Kommission dafür zu sorgen, dass die Hilfe auf klar definierte und messbare Ziele ausgerichtet wird als Voraussetzung für die Gewährleistung einer wirtschaftlichen Verwaltung der EU-Haushaltsmittel und der Berichterstattung darüber.

***Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Durchführung***

66. Die Prüfung des Hofes hat Schwachstellen bei der Verwaltung der Durchführung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Asien durch die Kommission deutlich gemacht, von denen einige die Wirksamkeit der Hilfe beeinträchtigten.

67. Bei den bilateralen Projekten verging viel Zeit zwischen der Projektfindung und dem Durchführungsbeginn, wofür es unterschiedliche Ursachen gab. Auch während der Durchführungsphase kam es häufig zu Verzögerungen, wodurch die Ergebnisse und Auswirkungen der Projekte verringert wurden. Die Überwachung war nicht immer zufrieden stellend, externe Bewertungen wurden nicht immer zeitgerecht durchgeführt, und bei fast der Hälfte der geprüften Projekte bestanden Zweifel hinsichtlich der potenziellen Lebensfähigkeit (siehe Ziffern 38-49).

68. Der Hof empfiehlt der Kommission zu klären, welche Art von Berichtigungsmaßnahmen bei den bilateralen Projekten zu treffen sind, damit die festgestellten Probleme gelöst und ähnliche Probleme bei der Planung und Durchführung künftiger Projekte vermieden werden. Besondere Aufmerksamkeit ist darauf zu verwenden, für die einzelnen Programme und Projekte klare und innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens realisierbare Ziele festzulegen und auf der Grundlage einer klaren Strategie fristgerechte Bewertungen durchzuführen, wann immer dies angemessen erscheint.

69. In Bezug auf die im Rahmen der asienweiten Programme geprüften Projekte wurde festgestellt, dass einige Antragsteller das Antragsverfahren für die damit verbundenen Kleinprojekte zu kostenaufwändig und zu kompliziert fanden. Die unklare Rolle der Delegationen in Bezug auf die Unterstützung potenzieller Begünstigter bei der Ausarbeitung der Anträge führt dazu, dass wertvolle Hilfe nicht geleistet wird. Bei den geprüften Projekten wurden zwar positive Ergebnisse erzielt, doch war ihre Lebensfähigkeit wahrscheinlich nicht gesichert, da sie in den meisten Fällen von weiteren Finanzierungen abhängig waren. Die Überwachungssysteme der Kommission waren sehr wirksam (siehe Ziffern 50-59).

70. Der Hof empfiehlt der Kommission eine Überarbeitung ihrer Antragsverfahren im Bemühen um ein Gleichgewicht zwischen der Notwendigkeit, die finanziellen Interessen der EU zu schützen, und dem Bestreben, einen möglichst breiten Kreis potenzieller Begünstigter und Projekte zu erreichen. Die Kommission sollte überlegen, ob sie die Antragsteller zur Anwendung der Methode des logischen Rahmens (logical framework) verpflichtet. Ferner sollte sichergestellt werden, dass die erforderlichen Dokumente und Informationen vorliegen. In diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll, einen ausgefüllten Musterantrag zur Verfügung zu stellen, wenn möglich abgestimmt auf den rechtlichen und organisatorischen Rahmen jedes einzelnen Landes. Ferner sollte die Kommission überlegen, ob sie ein zentrales Register mit den Begleitdokumenten zu den Anträgen einrichtet, damit die Begünstigten dieselben Dokumente bei weiteren Anträgen nicht erneut einreichen müssen.

71. Der Hof empfiehlt eine klare Definition der Rolle der Delegationen und die Stärkung dieser Rolle in Bezug auf die Unterstützung potenzieller Begünstigter bei der Definition von Projekten und der Ausarbeitung von Anträgen. Dabei sollte es darum gehen, ein möglichst breites Interesse an den Programmen zu fördern und so die Zahl der potenziellen Begünstigten und der eingereichten Vorschläge soweit wie möglich zu steigern, sowie darum, sicherzustellen, dass die Anträge vollständig und zügig ausgefüllt werden zwecks Förderung der Auswahl der wirksamsten und am besten geeigneten Projekte.

72. Der Hof empfiehlt, das bei den asienweiten Projekten angewandte System der regelmäßigen Überwachung, einschließlich der Ausarbeitung von Standardberichten, als Vorbild für die Überwachung sowohl der bilateralen als auch der asienweiten Projekte durch die Delegationen zu benutzen.

Dieser Bericht wurde vom Rechnungshof in seiner Sitzung vom 14. Juli 2005 in Luxemburg angenommen.

*Für den Rechnungshof*  
Hubert WEBER  
*Präsident*

---

**ANTWORTEN DER KOMMISSION****ZUSAMMENFASSUNG**

IV. Im Jahr 2000 hat die Kommission eine Reform der Verwaltung ihrer Außenhilfe eingeleitet, in deren Rahmen Länderstrategiepapiere (LSP) und regionale Strategiepapiere (RSP) sowie mehrjährige Richtprogramme eingeführt wurden.

(Erster und zweiter Gedankenstrich) — Die Ausgabenprioritäten werden schon immer im Einvernehmen mit den Regierungen der Länder Asiens festgelegt und spiegeln so weit wie möglich die Prioritäten und Ziele der Zivilgesellschaft wider. Mit der Einführung der Länder- und der regionalen Strategiepapiere in Verbindung mit Richtprogrammen versucht die Kommission, die Ausgaben für Entwicklung und für wirtschaftliche Zusammenarbeit gezielter zu verwenden.

(Dritter Gedankenstrich) — Die Kommission räumt ein, dass die globalen Auswirkungen der Hilfe schwer zu messen sind, insbesondere bei Projekten, die in weiten Teilen technische Unterstützung darstellen. Auf Projektebene sind sämtliche Aspekte der Verwaltung des Projektzyklus seit der Reform der EG-Außenhilfe vollständig institutionalisiert. Die zielorientierte Projektplanung vermittelt objektiv überprüfbare Indikatoren und vorab definierte Instrumente für die Bewertung der Wirksamkeit der Ausgaben, die dann im Wege der unabhängigen Überwachung sowie bei Halbzeit- und Abschlussbewertungen überprüft werden.

V.

(Erster Gedankenstrich) — Die Verzögerungen zwischen der Projektfindung und dem eigentlichen Projektbeginn sowie während der Projektdurchführung betreffen bilaterale Projekte, die vor der Reform der EG-Außenhilfe entworfen wurden. Diese Reform und in Verbindung damit die Gründung von EuropeAid im Januar 2001, die Verlagerung der Verwaltung der Hilfe auf die Delegationen der Kommission und die neue Haushaltsordnung vom Januar 2003 wirken Verzögerungen entgegen.

Heute ist beim Projektentwurf ein Überwachungs-, Audit- und Bewertungsplan obligatorisch. Parallel dazu wird die Überwachung seit 2000 von unabhängigen Fachleuten durchgeführt, wobei Wirtschaftskooperationsprojekte in Asien in Bezug auf ihre Lebensfähigkeit gut abgeschnitten haben.

(Zweiter Gedankenstrich) — Die Antragsverfahren auf der Grundlage der Haushaltsvorschriften sind auf ein Höchstmaß an Transparenz und Fairness ausgerichtet. Der Unterstützung der Antragsteller dienen öffentliche Informationstage und regelmäßig aktualisierte Websites mit Antworten auf häufige Fragen. Die asienweiten Projekte werden daher gut verwaltet und es waren keine größeren Verzögerungen zu verzeichnen. Im Rahmen der unabhängigen Überwachung haben die asienweiten Projekte in Bezug auf ihre Lebensfähigkeit ebenfalls gut abgeschnitten.

VI.

(Erster Gedankenstrich) — Nach Auffassung der Kommission bildet die wirtschaftliche Zusammenarbeit eine der miteinander verknüpften Komponenten ihrer Entwicklungshilfe, und entsprechende Sorgfalt und Aufmerksamkeit widmet sie der Ausarbeitung von Länderstrategiepapieren bzw. nationalen Richtprogrammen. Die Kommission wird sich bemühen, die Kohärenz innerhalb der Tätigkeitsübersicht weiter zu verbessern und angemessene Indikatoren zu erarbeiten.

(Zweiter Gedankenstrich) — Die im Zeitraum 2002-2005 erfolgte Reform der EG-Außenhilfe und insbesondere die Verlagerung von Zuständigkeiten auf die Delegationen wird auch künftig zur Verbesserung der Durchführung und Überwachung bilateraler Projekte vor Ort beitragen. Bei allen Projekten wird nun im Finanzierungsabkommen systematisch festgeschrieben, dass eine Bewertung vorgenommen werden muss.

Die Projektüberwachung und -bewertung wurde durch die obligatorische Anwendung des Konzepts der zielorientierten Projektplanung gestärkt, was zur weiteren Verbesserung der Lebensfähigkeit beitragen wird.

(Dritter Gedankenstrich) — Im Rahmen der laufenden Überarbeitung des AIDCO-Leitfadens für Vertragsverfahren werden das Verfahren für Zuschussanträge in dem nach der Haushaltsordnung möglichen Maß vereinfacht und die Rolle der Delegationen bei der Bewertung geklärt.

(Vierter Gedankenstrich) — Die 2002 eingeführte ergebnisorientierte Überwachung liefert standardisierte Informationen über Projekte und Programme.

**FESTSTELLUNGEN**

20. Die Kommission teilt die Auffassung des Hofes hinsichtlich des Risikos, das in allen Bereichen der Zusammenarbeit besteht, wenn die Hilfe nicht klar ausgerichtet ist. Mit der Reform der Außenhilfe im Jahr 2000 und der Einführung der LSP/RSP in Verbindung mit den strategischen Mitteilungen zu Asien hat die Kommission erneut bekräftigt, dass die kurz- und langfristigen strategischen Ziele der EG-Kooperationspolitik in Asien weiterhin klar ausgerichtet sein sollten, wodurch das o.a. Risiko verringert wird.

22. Das Konzept des beiderseitigen Interesses darf nicht als Deckmantel für den Schutz von EU-Interessen verstanden werden. Die Mitteilung bietet keinen Anhaltspunkt dafür, eine derartige Zusammenarbeit dahin gehend zu verstehen, dass sie in erster Linie dem einen oder dem anderen Partner zugute kommt.

23. Ziel der wirtschaftlichen Zusammenarbeit ist die Stimulierung von Handel und Investitionen in beiden Richtungen und die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für den Privatsektor. Die einschlägigen Maßnahmen zielen darauf ab, die Entwicklungsziele zu erreichen und die Länder Asiens in die Weltwirtschaft zu integrieren. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit dient also der Unterstützung der Entwicklungsziele der Kommission in Asien.

24. Siehe Antwort zu Ziffer 22.

25. Die Kommission teilt die Auffassung des Hofes, dass Definition und Überwachung von Indikatoren verbessert werden könnten, und hat dies bei der Ausarbeitung der LSP/RSP und den zugehörigen Richtprogrammen für 2005-2006 berücksichtigt.

Den derzeitigen Programmierungsleitlinien zufolge ist die Hilfe auf eine beschränkte Anzahl von Maßnahmen auszurichten. Auch aufgrund früherer Erfahrungen hat die Kommission 2004 damit begonnen, den Umfang der asienweiten Programme von fünf auf drei zu reduzieren.

26. Nach Auffassung der Kommission wird und sollte in den LSP für Asien keine strenge Abgrenzung zwischen wirtschaftlicher Zusammenarbeit einerseits und finanzieller und technischer Zusammenarbeit andererseits vorgenommen werden, da sich beide Instrumente im Hinblick auf die EG-Strategie in Asien gegenseitig unterstützen. Außerdem sind auch in den nationalen Plänen der Empfängerländer in Asien wirtschaftliche Maßnahmen zugunsten der Armen und Armutsbekämpfungsmaßnahmen nicht voneinander getrennt. Dementsprechend machen die kürzlich vorgeschlagenen Instrumente für die Außenhilfe keinen Unterschied mehr zwischen finanzieller und technischer Zusammenarbeit einerseits und wirtschaftlicher Zusammenarbeit andererseits.

27. Was die Bemerkungen des Hofes zur regionalen Dimension anbelangt, so sollten die asienweiten Programme nach Auffassung der Kommission auf der Programmebene betrachtet werden. Im Hinblick auf den Aufbau einer grenzübergreifenden Zusammenarbeit von Unternehmen in Asien werden potenzielle Antragsteller ermutigt, in ihre Vorschläge mehrere Länder Asiens einzubeziehen.

29. Die Kommission versucht, mittels ihres neuen ABM/ABB-Verwaltungskonzepts die Erörterung des Haushaltsplans dadurch aufzuwerten, dass sie die übergeordneten politischen Prioritäten definiert, die Auswirkungen dieser Prioritäten auf die laufenden Tätigkeiten und deren Ziele bewertet und die Mittel entsprechend ansetzt. Bei einem derartigen sachorientierten Ansatz, der auch von der Haushaltsbehörde begrüßt wird, müsste es möglich sein, die Debatte mehr auf der Tätigkeitsebene und weniger entlang der einzelnen Haushaltslinien zu führen.

31. Die Kommission räumt ein, dass die Beschreibung der Ziele allgemein ist und weiter detailliert werden könnte. Dies wird bei der Verbesserung der Tätigkeitsübersicht berücksichtigt werden.

32. Die Kommission teilt die Auffassung des Hofes in Bezug auf die Wirkungsindikatoren. Sie hält einen realistischen Ansatz zur Messung der Auswirkungen für erforderlich, der dem beschränkten Umfang der EU-Maßnahmen und dem Vorhandensein ähnlicher Programme der Mitgliedstaaten Rechnung trägt. Die Maßnahmen der Kommission können nur dazu beitragen, dass Handel und Investitionen zunehmen, sie können sie aber nicht allein hervorbringen. Die Kommission wird sich weiter um die Entwicklung und Verbesserung angemessener Indikatoren bemühen.

33. In der Tätigkeitsübersicht sind die Angaben über den Output in Bezug auf die einzelnen Kernziele und die ihm zugrunde liegenden Fortschritte ausgewiesen. Die Kommission arbeitet an mehr ergebnisbezogenen Indikatoren.

34.-35. Bis 2001 wurden die politischen Zielsetzungen direkt in Projekte und Programme umgesetzt. Seit 2002 wird auch die wirtschaftliche Zusammenarbeit mittels der nationalen Richtprogramme gezielter ausgerichtet, was eine Verringerung der Zahl der Interventionsbereiche bewirkt und zugleich klare Zielvorgaben in den einzelnen Bereichen ermöglicht hat. Die Kommission räumt ein, dass die globalen Auswirkungen der Hilfe schwer zu messen sind, insbesondere bei Projekten, die in weiten Teilen technische Unterstützung darstellen.

Auf Projektebene sind sämtliche Aspekte der Verwaltung des Projektzyklus seit der Reform der EG-Außenhilfe vollständig institutionalisiert. Die zielorientierte Projektplanung vermittelt objektiv überprüfbare Indikatoren und vorab definierte Instrumente für die Bewertung der Wirksamkeit der Ausgaben, die dann bei Halbzeit- und Abschlussbewertungen überprüft werden.

39. Die bilateralen Projekte im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit orientieren sich an den Prioritäten der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, die im Einklang mit den bereits vorhandenen Prioritäten der einzelnen Länder gemäß den jeweiligen Strategiedokumenten zur Armutsbekämpfung und den nationalen Entwicklungsplänen festgelegt werden. Wo immer möglich, arbeitet die Kommission mit anderen Gebern zusammen, damit aufgrund der daraus erwachsenden Multiplikationseffekte mit begrenzten Gemeinschaftsmitteln die größtmögliche Wirkung erzielt wird.

Bei vielen Projekten im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit sind die Auswirkungen erst nach einem längeren Zeitraum erkennbar. Bei allen künftigen Projekten wird die Wirksamkeit durch die nun vorhandenen verbesserten Überwachungs- und Bewertungsverfahren systematischer gemessen.

40.-41. Zwischen der Dauer der Projektvorbereitung und der qualitativen Entwicklung eines Projekts besteht ein Zusammenhang, wobei folgende Phasen zu berücksichtigen sind: a) eine Findungsphase, die der Einschätzung des betreffenden Bereichs und der Ermittlung der zu bearbeitenden Kernprobleme, der in Frage kommenden Begünstigten und der möglichen Durchführungsmodalitäten dient, und b) eine Beurteilungsphase, in der die Einzelheiten des Projekts unter voller Einbeziehung und Konsultation aller relevanten Betroffenen, der Begünstigten und der anderen Geber festgelegt werden. In dieser Phase erfolgt häufig eine wirtschaftliche und finanzielle Analyse, eine Umweltverträglichkeitsprüfung und eine Bewertung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen. Die Projektdurchführung beginnt mit einer Anlaufphase von üblicherweise sechs Monaten, in der die vorgeschlagenen Tätigkeiten auf ihre Aktualität und unter Kosten-/Nutzen-Aspekten überprüft werden.

42.-43. Infolge der Reform der EG-Außenhilfe und insbesondere der Verlagerung von Verwaltungsbefugnissen auf die Delegationen hat sich die Projekt- und Programmdurchführung verbessert. Eine Anpassungsphase, in der neues Personal für die Delegationen eingestellt und gründlich geschult werden musste, war jedoch unumgänglich.

Was das Problem der fachlichen Kompetenz anbelangt, so ist zu bedenken, dass bei hochqualifiziertem Personal für technische Hilfe im Handelsbereich eine Lücke zwischen Angebot und Nachfrage klafft. Um die Lage zu verbessern, hat die Kommission den neuen Rahmenvertrag mehr auf Handelsaspekte ausgerichtet (Dezember 2003), zusammen mit dem UN International Trade Centre einen so genannten Trust Fund eingerichtet (Juli 2004) und den Rückgriff auf Fachwissen der relevanten UN-Organisationen verbessert.

44. Seit der Reform der EG-Außenhilfe ist die Verwaltung des Projektzyklus in jeder Hinsicht vollständig institutionalisiert. Entsprechend dem Konzept der zielorientierten Projektplanung werden dabei Ziel, Zweck, Ergebnisse, Tätigkeiten, objektiv überprüfbare Indikatoren und Überprüfungsinstrumente vorab definiert.

46. Die Projektüberwachung wurde in jüngster Zeit durch zielorientierte Projektplanung gestärkt, die eindeutige Festlegungen hinsichtlich des globalen Ziels und des Zwecks des Projekts, der Ergebnisse und Tätigkeiten sowie spezifischer Indikatoren für das Erreichen der Ziele beinhaltet. Zu den Verbesserungen gehört auch die ergebnisorientierte Überwachung durch unabhängige Berater.

47. Seit 2000 werden ausgewählte Projekte nach einem Jahresarbeitsplan systematisch von unabhängigen Fachleuten auf Relevanz, Wirksamkeit, Effizienz, Auswirkungen und Lebensfähigkeit hin analysiert, wobei die Lebensfähigkeit von Projekten zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Asien als gut beurteilt wurde.

Außerdem wendet die Kommission seit 2002 ein System von qualitätssichernden Maßnahmen an, durch das die Prüfung des Projektentwurfs in der Findungs- und der Formulierungsphase gestärkt wird, wobei auch die Lebensfähigkeitspläne sorgfältig untersucht werden.

Die Lebensfähigkeit ist in allen Phasen des Qualitätssicherungsprozesses ein spezifisches Prüfungskriterium.

48.-49. Im Rahmen des seit Ende 2002 bestehenden Qualitätssicherungssystems sind bei Projektentwürfen Halbzeit- und Abschlussbewertungen obligatorisch, wofür Haushaltsposten festgelegt sind. Die Halbzeitbewertung dient insbesondere der Feststellung von Schwachstellen und der Einleitung geeigneter Berichtigungsmaßnahmen. Sowohl die Verlagerung der Hilfeverwaltung als auch die systematische externe Überwachung sorgen für eine genaue Überwachung und frühzeitige Feststellung von Schwachstellen, so dass rasch Berichtigungsmaßnahmen getroffen werden können.

52. Sowohl bei den asienweiten Programmen als auch im Rahmen der Verwaltung der Außenhilfe generell werden die Leitlinien für Antragsteller laufend überarbeitet, und es wird alles getan, um die Antragsverfahren zu vereinfachen. Dabei wird ein Ausgleich zwischen den Verfahrenserfordernissen aus Gründen der Transparenz und der Gerechtigkeit einerseits und der von den Antragstellern gewünschten Einfachheit andererseits angestrebt.

53. Die Vorlage von Satzungen bzw. Vereinbarungen über Zusammenschlüsse ist notwendig, um den Rechtsstatus und die Staatsangehörigkeit der Antragsteller feststellen zu können, und entspricht damit den Vorgaben der Rechtsgrundlage.

Partner müssen eine so genannte Partnerschaftserklärung unterzeichnen, in der sie sich verpflichten, im Falle eines Zuschlags für ihren Vorschlag ihre Aufgaben zu erfüllen.

54. Gemeinnützige Wirtschaftsintermediäre als Begünstigte bieten den Vorteil, dass sie über Strukturen verfügen, die zur Erzielung von Multiplikationseffekten geeignet sind.

Derzeit wird geprüft, ob kommerziellen Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt werden kann, sich an asienweiten Programmen zu beteiligen. Voraussetzung dafür wäre, dass die Begünstigten die kofinanzierten Projekte nicht zur Gewinnerzielung nutzen.

Die Anwendung des Grundsatzes der Gemeinnützigkeit wird mit dem Ziel überprüft, die Durchführung dieser Art der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in der vom Hof angeregten Weise zu erleichtern.

55. In den vergangenen zwei Jahren hat die Europäische Kommission vielfältige Maßnahmen getroffen, um potenzielle Antragsteller besser zu unterstützen: u.a. Informationstreffen in EU-Mitgliedstaaten und Partnerländern in Asien, laufende Aktualisierung der „häufigen Fragen“ auf der Programm-Website und zentral verwaltete Mailboxen, an die Antragsteller ihre Anfragen richten können. Ferner werden über die Website vorbildliche Möglichkeiten zur guten Gestaltung von Projektvorschlägen vorgestellt. Die diesbezüglichen Funktionen von Delegationen und zentralen Dienststellen wurden im Zuge der Verlagerung der Zuständigkeiten klar festgelegt.

Mit der neuen Generation von asienweiten Programmen hat die Kommission eine spezifische Programmkomponente zum Kapazitätsaufbau eingeführt; die einschlägigen Maßnahmen zielen darauf ab, die Fähigkeiten der Begünstigten in Bezug auf Projektvorbereitung und -verwaltung zu stärken.

56. Die Delegationen können den Antragstellern bei der Vorbereitung ihrer Vorschläge nicht helfen, ohne gegen den Grundsatz der Gleichbehandlung zu verstoßen. Die Unterstützung durch die Delegationen ist daher auf die o.a. Maßnahmen beschränkt.

In jedem Falle darf die Unterstützung durch die Delegationen nicht über allgemeine Anleitung hinausgehen und darf sich nicht mit den Einzelheiten eines Vorschlags befassen.

59. Jeder Vorschlag, der einer Bewertung unter technischen und finanziellen Aspekten unterliegt, wird auch in Bezug auf die Lebensfähigkeit beurteilt. Außerdem sind die betreffenden Delegationen aufgefordert, ausdrücklich zur Lebensfähigkeit eines Projekts u.a. unter finanziellen, institutionellen und fachlichen Aspekten Stellung zu nehmen.

### SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

60. Die Konzeption der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in der in den ALA-Verordnungen verankerten Form zielt auf eine Förderung von Handel und Investitionen in beide Richtungen sowie auf die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für den Privatsektor ab. Durch diese und andere einschlägige Tätigkeiten sollen die Entwicklungsziele und die Integration der Länder Asiens in die Weltwirtschaft gefördert werden. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit unterstützt und erleichtert daher das Erreichen der Entwicklungsziele der Kommission in Asien. Die Einführung von Länder- und regionalen Strategiepapieren durch die Kommission 2002 zielt auf eine Verbesserung der Kohärenz von Strategie, Programmierung und Durchführung ab.

61. Im Einklang mit Artikel 177 und 181a EG-Vertrag ist die Kommission der festen Auffassung, dass die wirtschaftliche Zusammenarbeit ein integraler Bestandteil ihrer Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen einer einheitlichen Entwicklungsstrategie bleiben muss. Allerdings räumt die Kommission ein, dass die bei der wirtschaftlichen Zusammenarbeit herangezogenen Indikatoren stärker länderspezifisch auszurichten sind.

62. Die Kommission entwickelt zur Umsetzung ihrer globalen Vorstellungen spezifische LSP/RSP und nationale Programme, die sowohl finanzielle als auch technische und wirtschaftliche Maßnahmen zur Zusammenarbeit umfassen, die sich wechselseitig verstärken und komplementär angelegt sind.

Das tätigkeitsbezogene Management (ABM) ist noch neu und bedarf hinsichtlich Formulierung und Kohärenz noch der Verbesserung. Die Tätigkeitsübersichten sollten jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern zusammen mit den anderen relevanten Unterlagen, auf die sich die Kommissionsmaßnahmen in Asien stützen.

63. Nach Auffassung der Kommission bildet die wirtschaftliche Zusammenarbeit eine der miteinander verknüpften Komponenten ihrer Entwicklungshilfe, und entsprechende Sorgfalt und Aufmerksamkeit widmet sie der Ausarbeitung von Länderstrategiepapieren bzw. nationalen Richtprogrammen. Die Kommission wird sich bemühen, die Kohärenz innerhalb der Tätigkeitsübersichten weiter zu verbessern und angemessene Indikatoren zu erarbeiten.

64. Bis 2001 wurden die politischen Zielsetzungen direkt in Projekte und Programme umgesetzt. Die Ausgabenprioritäten wurden im Einvernehmen mit den Regierungen der asiatischen Länder festgelegt und spiegelten soweit wie möglich die Prioritäten und Ziele der Zivilgesellschaft wider. Seit 2002 wird auch die wirtschaftliche Zusammenarbeit mittels Länderstrategiepapieren und nationalen Richtprogrammen gezielter ausgerichtet, was eine Verringerung der Zahl der Interventionsbereiche bewirkt und zugleich klare Zielvorgaben in den einzelnen Bereichen ermöglicht hat.

65. Seit der Reform der EG-Außenhilfe ist die Verwaltung des Projektzyklus in jeder Hinsicht vollständig institutionalisiert. Aufgrund der Anwendung des Konzepts der zielorientierten Projektplanung sind objektiv überprüfbare Indikatoren und vorab definierte Instrumente für die Bewertung der Wirksamkeit der Ausgaben vorhanden.

66. Die meisten der vom Hof geprüften Projekte wurden vor der Reform der EG-Außenhilfe entworfen.

67. Infolge der Reform der EG-Außenhilfe und dem Inkrafttreten der neuen Haushaltsordnung im Januar 2003 konnte das Ausmaß der Projektverzögerungen erheblich eingedämmt werden.

Überwachung und Bewertung wurden durch die obligatorische Anwendung des Konzepts der zielorientierten Projektplanung sowie durch obligatorische Halbzeit- und Abschlussbewertungen eines jeden Projekts bzw. Programms verbessert.

Die Lebensfähigkeitspläne werden nun im Rahmen der Qualitätssicherung sorgfältig geprüft. Außerdem ist die Lebensfähigkeit eines der Kriterien, die bei der ergebnisorientierten Überwachung und im Rahmen unabhängiger Überwachungsmaßnahmen systematisch geprüft werden.

68. Schon jetzt müssen im Projektentwurf das globale Ziel, der Zweck, die Ergebnisse und die Tätigkeiten im Rahmen des Projekts klar definiert werden. Seit Ende 2002 wird außerdem bei allen Projekten eine unabhängige externe Bewertung verlangt.

69. Die Kommission räumt ein, dass die Antragsverfahren bei den asienweiten Programmen trotz aller Bemühungen um möglichst einfache Gestaltung recht komplex sind.

Die laufende Überarbeitung der Haushaltsordnung und ihrer Durchführungsbestimmungen zielt darauf ab, bei der Anwendung der Vorschriften auf Kleinprojekte flexibler und mehr unter dem Aspekt der Verhältnismäßigkeit — also den jeweiligen Risiken angemessener — zu verfahren.

Außerdem wird im Rahmen der laufenden Überarbeitung des AIDCO-Leitfadens für Vertragsverfahren das Verfahren für Zuschussanträge in dem nach der Haushaltsordnung möglichen Maß vereinfacht und die Rolle der Delegationen bei der Bewertung geklärt.

70. Auf der Website einen ausgefüllten Musterantrag zur Verfügung zu stellen wäre mit dem Risiko verbunden, dass die Antragsteller das Muster weitgehend kopieren. Die Kommission stellt über die Programm-Websites detaillierte Angaben über alle von ihr geförderten Projekte zur Verfügung.

Die Projektüberwachung und -bewertung wurde durch die obligatorische Anwendung des Konzepts der zielorientierten Projektplanung verbessert. Es ist zum Teil auf die zielorientierte Projektplanung zurückzuführen, dass das System der regelmäßigen Überwachung bei den asienweiten Programmen sehr gut funktioniert hat. Die Kommission würde es daher vorziehen, wenn die Antragsteller auch künftig eine zielorientierte Projektplanung vorlegen müssten. Sie wird aber auch, wie vom Hof vorgeschlagen, die Einrichtung eines zentralen Registers prüfen.

71. In den vergangenen zwei Jahren hat die Europäische Kommission vielfältige Maßnahmen getroffen, um potenzielle Antragsteller besser zu unterstützen. Mit der neuen Generation von asienweiten Programmen hat die Kommission eine spezifische Programmkomponente zum Kapazitätsaufbau eingeführt;

die einschlägigen Maßnahmen zielen darauf ab, die Fähigkeiten der Begünstigten in Bezug auf Projektvorbereitung und -verwaltung zu stärken.

Die Delegationen können Antragstellern bei der Vorbereitung ihrer Vorschläge nicht helfen, ohne gegen den Grundsatz der Gleichbehandlung zu verstoßen. Die Unterstützung durch die Delegationen ist daher auf allgemeine Anleitung beschränkt und darf sich nicht mit den Einzelheiten eines Vorschlags befassen.

72. Die Kommission ist um die Übernahme bewährter Praktiken bemüht und passt die Verfahren dementsprechend ständig an. Sowohl bei der Überwachung der asienweiten Projekte als auch bei der externen Überwachung werden nun Standardberichtsformate verwendet. Seit der Verlagerung von Zuständigkeiten auf die Delegationen sind Letztere in die systematische Überwachung aktiv einbezogen.

---