



KOMMISSIONEN FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Bruxelles, den 18.01.2000
KOM(2000) 10 endelig

Bind I

REFORMEN AF KOMMISSIONEN

Oplæg

(forelagt af Kommissionen)

**Bilag 2 til oplægget til reform af Kommissionen
TIDSPLAN**

AKTIONER 2000/2001

II. SERVICEORIENTERET FORVALTNING

Ansvarlig tjenestegren	Aktioner	marts	april	maj	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	januar 2001
SG/ADMIN	a. Adfærdsstandarder i forholdet til offentligheden 1. Interinstitutionel aftale om at nedsætte et udvalg for adfærdsstandarder i forholdet til offentligheden				v							
SG, SJ	b. God forvaltningsskik 1. Adfærdskodeks for god forvaltningsskik	v										
SG, SJ	c. Offentlighedens adgang til EU-institutionernes dokumenter 1. Forslag til forordning om offentlighedens adgang til Europa-Parlamentets, Rådets og Kommissionens dokumenter	v										
ADMIN/INFSO ADMIN/OPOCE/ INFSO ADMIN/OPOCE/ INFSO	d. Europa og Europa+ 1. Teknologiske valg 2. Opfyldelse af brugernes behov 3. Redaktion					v						
										v		
										v		

v = Tilstræbt frist

>> = Igangværende proces eller forberedelsestid

Bilag 2 til oplægget til reform af Kommissionen TIDSPLAN

AKTIONER 2000 / 2001

III. PRIORITERING OG RESSOURCETILDELING

Ansvarlig tjenestegren	Aktioner	marts	april	maj	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	januar 2001
ABM ,SG,BUDG, TFAR ABM, SG,BUDG, TFAR ABM,MARKT,DI ABM,TFAR,SG ABM,SG,BUDG	a. ABM								v		v	
	1. SPP-cyklus	v				v						
	2. SPP-enhed	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>				
	3. IRMS		v									
	4. Udbredelse af ABM			v								
	5. Afgørelse om forbedring af evalueringssysteme											
PCG EXT	b. Eksternalisering											
	1. Strategi		v					v				
IGS/IAS ADMIN/PCG SG,ADMIN SG,ADMIN IAS SG	c. Arbejdsmetoder								v		v	
	1. Decentralisering, gennemgang og analyse											
	2. Afgørelse om yderligere decentralisering											feb
	3. Retningslinjer for organigrammer			v								
	4. Beskrivelse af opgaver / ansvarsområder og jobbeskrivelser					v						
	5. Revision af organigrammer			v	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>
	6. Handlingsplan for forenkling af procedurer og arbejdsmetode										v	

v = Tilstræbt frist

>> = Igangværende proces eller forberedelsestid

**Bilag 2 til oplægget til reform af Kommissionen
TIDSPLAN**

AKTIONER 2000 / 2001

IV. UDVIKLING AF MENNESKELIGE RESSOURCER

Ansvarlig tjenestegren	Aktioner	marts	april	maj	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	jan 2001	2001
ADMIN/PCG/HRD ADMIN/PCG/HRD ADMIN/PCG/HRD ADMIN/PCG/HRD	a. Forbedring af ledelsens præstationer												
	1. Forbedret udvælgelse af ledere=gennemført					v							
	2. Yderligere forbedringer af udvælgelsen af topledere												
	a. Strategi, der skal give kvinder mulighed for at forene erhvervsarbejde med familieforpligtelser		v						v				
ADMIN/PCG/HRD ADMIN/PCG/HRD ADMIN/PCG/HRD	b. Forbedring af Det Rådgivende Udvalg for Udnævnelses funktion												
	c. Vurdering af anvendelsen af reglerne for udnævnelser bas. på fortjeneste								v				
	3. Udkast til Kommissionens afgørelse om ledelse												
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse											april	
ADMIN/PCG/HRD	Præstationsbedømmelse A1/A2								v				
	4. Drøftelse af uddannelsesordning					v							
ADMIN/PCG/HRD	b. Ansættelsespolitik												
	1.-3. Udkast til Kommissionens afgørelse om ansættelsespolitik								v				
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse											april	
	Gennemførelse											juli	
ADMIN/PCG/HRD	Undersøgelse af behovet for at ændre vedtægten								v				
ADMIN/PCG/HRD	c. Karriereudvikling												
	1. Etablering af et lineært karrieresystem								v				
	Førstebehandling af udkast til ændring af vedtægten											april	
	Forelæggelse af forslag for Vedtægtsudvalget											december	
ADMIN/PCG/HRD	Forelæggelse af forslag for Rådet												
	Godkendelse af Rådet og gennemførelse												2002
	2. Udkast til Kommissionens afgørelse om indplaceringsprocedurer			v									
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse							v					
ADMIN/PCG/HRD	3.-4. Adgang til karrierevejledning og tilskyndelse til mobilitet												
	Der vil blive oprettet en central instans										v		
	Det decentraliserede systems virkemåde											oktober	
	Ny SYSPER-version												2002
ADMIN/PCG/HRD	5. Udkast til Kommissionens afgørelse om et nyt system med årlige bedømmelser								v				
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse											april	
	Anvendelse af det nye system												2002

v = Tilstræbt frist

>> = Igangværende proces eller forberedelsestid

**Bilag 2 til reform af Kommissionen
TIDSPLAN**

AKTIONER 2000 / 2001

IV. UDVIKLING AF MENNESKELIGE RESSOURCER fortsat ...

Ansvarlig tjenestegren	Aktioner	marts	april	maj	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	jan 2001	2001
ADMIN/PCG/HRD	c. Karriereudvikling fortsat ...								v				
	6. Udkast til Kommissionens afgørelse om forfremmelsessystemet												
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse											april	
ADMIN/PCG/HRD	7. Fastsættelse af forebyggende foranstaltninger og procedurer i forbindelse med faglig inkompetence												
	Iværksættelse af et varslingsystem										v		
	Udkast til Kommissionens afgørelse om faglig inkompetence							v					
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse											marts	
	Førstebehandling af udkast til ændring af vedtægten							v				marts	
	Forelæggelse af forslag for Vedtægtsudvalget											december	
	Forelæggelse af forslag for Rådet												2002
	Godkendelse af Rådet og gennemførelse												
ADMIN/PCG/HRD	d. Uddannelse												
ADMIN/PCG/HRD	1. Nye management- og introduktionskurser=iværksat											v	
ADMIN/PCG/HRD	2. Forhøjet uddannelsesbudget											v	
	Forbedringer meddeles i reformsituationsrapporten												
ADMIN/PCG/HRD	3. Udkast til Kommissionens afgørelse om et program for nye tjenestemænd								v			april	
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse											juli	
	Det første program starter												
BUDG	e. Kontraktansat personale												
BUDG	1. Ansvarliggørelse af personale, der udfører kerneopgaver											v	
ADMIN/PCG/HRD	a. Flerårigt program for konvertering af bevillinger											v	
ADMIN/PCG/HRD	b. Flerårigt program for konvertering af midlertidige stillinger												
	c. Udkast til Kommissionens afgørelse om udsendte nationale eksperter								v			april	
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse												
ADMIN/PCG/HRD	d. Udkast til Kommissionens afgørelse om ansættelse af midlertidigt ansatte								v			april	
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse												
ADMIN/PCG/HRD	e. Afvikling af alle andre kontraktansatte, der udfører kerneopgaver												dec 2002
ADMIN/PCG/HRD	2. Udkast til adfærdskodeks for eksternt personale								v				
	Vedtagelse af adfærdskodekser											april	
ADMIN/PCG/HRD	3. Undersøgelse af behovet for at ændre vedtægten										v		

v = Tilstræbt frist

>> = Igangværende proces eller forberedelsestid

**Bilag 2 til oplægget til reform af Kommissionen
TIDSPLAN**

AKTIONER 2000 / 2001

IV. UDVIKLING AF MENNESKELIGE RESSOURCER fortsat ...

Ansvarlig tjenestegren	Aktioner	marts	april	maj	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	jan 2001	2001
ADMIN/PCG/HRD	f. Et bedre arbejdsmiljø 1.+2. Meddelelse om igangværende aktiviteter vedrørende arbejdsvilkår og socialpolitik og en handlingsplan for de kommende år Førstebehandling af udkast til ændring af vedtægten Forelæggelse af forslag for Vedtægtsudvalget Forelæggelse af forslag for Råde Godkendelse af Rådet og gennemførelse					v							
						v							
												februar	
												december	
													2002
ADMIN/PCG/HRD	g. Lige muligheder 1. Fremme af lige muligheder, se ovenfor (aktion a. nr. 2 og f. nr. 1+2)												
ADMIN/PCG/HRD	h. Åben personalepolitik 1. Forenklet udgave af vedtægten Førstebehandling af udkast til ændring af vedtægten Forelæggelse af forslag for Vedtægtsudvalget Forelæggelse af forslag for Råde Godkendelse af Rådet og gennemførelse 2. Større åbenhed										v		
												maj	
												december	
													2002
ADMIN/PCG/HRD	i. Disciplinærforanstaltninger 1. Meddelelse om disciplinærforanstaltninger a. Udkast til Kommissionens afgørelse om disciplinærprocedurer Vedtagelse af Kommissionens afgørelse b. Førstebehandling af udkast til ændring af vedtægten Forelæggelse af forslag for Vedtægtsudvalget Forelæggelse af forslag for Råde Godkendelse af Rådet og gennemførelse							v					
								v					
												marts	
									v			marts	
												december	
													2002

v = Tilstræbt frist

>> = Igangværende proces eller forberedelsestid

**Bilag 2 til oplægget til reform af Kommissionen
TIDSPLAN**

AKTIONER 2000 / 2001

IV. UDVIKLING AF MENNESKELIGE RESSOURCER fortsat ...

Ansvarlig tjenestegren	Aktioner	marts	april	maj	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	jan 2001	2001
ADMIN/PCG/HRD	k. Klare regler for informanter							v					
ADMIN/PCG/HRD	1.-4. Meddelelse om indberetning af uregelmæssigheder							v					
	1. Udkast til Kommissionens afgørelse om indberetning af ukorrekt adfærd							v					
	Vedtagelse af Kommissionens afgørelse											marts	
	2. Udkast til interinstitutionel aftale om informanter							v					
	Vedtagelse af interinstitutionel aftale om informanter											marts	
	3. Eventuelt ændring af retsakterne om oprettelsen af OLAF og vedtægten												
	Førstebehandling							v					
	Forelæggelse for Vedtægtsudvalget											marts	
	Forelæggelse af forslag for Rådet											september	
	Godkendelse af Rådet og gennemførelse												2002
	4. Oprettelse af en central mæglingsinstans									v			
ADMIN	i. Lønninger og pensioner				v								
	1.-2. Meddelelse om lønninger og pensioner				v								
IGS/Audit Service	Decentralisering af den interne ledelse								v				
ADMIN	1. Analyse af decentraliseringen								v				
	Beslutninger om yderligere decentraliseringer											februar	
ADMIN/SG	Administrationsstrukturer				v								
ADMIN/SG	1. Klare retningslinjer for organigrammer				v								
Audit Service	2. Opgavetildeling til de enkelte ansatte					v							
	3. Revision af strukturen i tjenestegrenene		v										
BUDG/ADMIN	Reformens konsekvenser for ressourcerne								v				
	1. Meddelelse om reformens konsekvenser for ressourcerne								v				

v = Tilstæbt frist

>> = Igangværende proces eller forberedelsestid

**Bilag 2 til oplægget til reform af Kommissionen
TIDSPLAN**

V. ØKONOMISK FORVALTNING OG FINANSKONTROL

AKTIONER 2000 / 2001

Ansvarlig tjenestegren	Aktioner	marts	april	maj	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec	jan 2001	2001
BUDG All DGs, BUDG BUDG SG	a. Lederansvar 1. Finansielle aktørers ansvar 2. Delegering af beføjelser 3. Ophævelse af forhåndspåtegninger (forslag til retsfor skrifter) 4. Udvalg for finansielle uregelmæssigheder			v									
			v									v	
					v								
PCG IAS PCG IAS PCG IAS Ops DG F.Control	b. Etablering af en intern revisionstjeneste (IAS) 1. Etablering af en intern revisionstjeneste 2. Oprettelse af en revisionsopfølgningsgruppe 3. Indberetning 4. Efterfølgende kontrol i de operative generaldirektorater			v									
				v									
				v									
											v		
BUDG, PCG FIN BUDG BUDG, PCG FIN BUDG, PCG FIN BUDG, PCG FIN BUDG, PCG FIN	c. Etablering af en central finanstjeneste 1. Oprettelse af en central finanstjeneste 2. Kontraktrådgivning 3. Kontraktdatabase 4. Håndbøger 5. Støtte og kontrakter 6. Brugernetværk			v									
													v
				v									
										v			
				v									
					v								
DG/Services BUDG,OLAF,FINC OpsDG	d. Økonomisk forvaltnings- og kontrolkapacitet i generaldirektoraterne 1. Analyse og kodificering af interne kontrolsystemer i operative GD'er 2. De centrale tjenestegrenes rolle ved udarb. af interne kontrolforanstaltninger 3. Udvikling af finansenheder i operative GD'er 4. Styrkelse af de instanser, der varetager den efterfølgende kontrol 5. Menneskelige ressourcer					v	>>	>>	>>	>>	>>		
			v	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
		>>	>>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
Ops DG F.Control IAS,F.Control F.Control Commission F.Control	e. Overgangsfase 1. Forbedring af afdelingernes interne kontrol 2. Nedtrapning af forhåndspåtegninger 3. Slut med systematisk påtegning 4. Den interne revision gøres fuldstændig uafhængig 5. Ophævelse af finanskontrollen og Generalinspektorate	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
		>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
				v									
		hurtigst muligt											
		v									v		
SG OLAF,IAS,BUDG All DG,OLAF BUDG,IAS BUDG,SJ,OLAF REGIO AGRI	g. Beskyttelse af EU's økonomiske interesser 1. Udarbejdelse af retningslinjer for sund projektforvaltning 2. Koordinations- og samarbejdsaftale mellem OLAF, IAS og BUDG 3. Forebyggelse af svig i lovgivningen og kontraktforvaltningen 4. Optimering af varslingssystemet 5. Organisatorisk struktur for inddrivelse af midler 6. Regler for godtgørelsesmekanismer 7. Forslag til afkortning af afslutningsprocedurel										v		
											v		
				>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>	>>		
					v								
					v								
											v		
				v									

v = Tilstræbt frist

>> = Igangværende proces eller forberedelsestid

Bilag 2 til oplægget til reform af Kommissionen
TIDSPLAN

AKTIONER 2000 / 2001

ABM	= ARBEJDSGRUPPEN FOR AKTIVITETSBASERET MANAGEMENT
ADMIN	= GENERALDIREKTORATET FOR PERSONALE OG ADMINISTRATION
AGRI	= GENERALDIREKTORATET FOR LANDBRUG
AISM	= ARBEJDSGRUPPEN FOR MANAGEMENT BASERET PÅ EKSTERNE AKTIVITETER
BUDG	= GENERALDIREKTORATET FOR BUDGET
DI	= DIREKTORATET FOR EDB
F.CONTROL	= GENERALDIREKTORATET FOR FINANSKONTROL
IAS	= DEN INTERNE REVISIONSTJENESTE
IGS	= GENERALINSPEKTORATET
INFO	= GENERALDIREKTORATET FOR INFORMATIONSSAMFUNDET
OLAF	= DET EUROPÆISKE KONTOR FOR BEKÆMPELSE AF SVIG
OPOCE	= PUBLIKATIONSKONTORET
PCG EXT	= PLANLÆGNINGS- OG KOORDINATIONSGRUPPEN FOR EKSTERNALISERING
PGG HRD	= PLANLÆGNINGS- OG KOORDINATIONSGRUPPEN FOR MENNESKELIGE RESSOURCER
PCG IAS	= PLANLÆGNINGS- OG KOORDINATIONSGRUPPEN FOR DEN INTERNE REVISIONSTJENESTE
PCG FIN	= PLANLÆGNINGS- OG KOORDINATIONSGRUPPEN FOR DET FINANSIELLE KREDSLØB
REGIO	= GENERALDIREKTORATET FOR REGIONALPOLITIK
SG	= GENERALSEKRETARIATET
SJ	= JURIDISK TJENESTE
TFAR	= TASK FORCEN FOR ADMINISTRATIV REFORM

INDHOLD

REFORMEN AF KOMMISSIONEN

- Oplæg -

FORORD AF NEIL KINNOCK, KOMMISSIONENS NÆSTFORMAND	iii
I BAGGRUNDEN FOR REFORMEN	1
II EN KULTUR BASERET PÅ SERVICE	3
III PRIORITERING, ALLOKERING OG EFFEKTIV BRUG AF RESSOURCER	5
<i>III.1 Aktivitetsbaseret ledelse</i>	<i>6</i>
<i>III.2 Mere effektiv brug af interne og eksterne ressourcer.....</i>	<i>8</i>
<i>III.3 Mere effektive resultatorienterede arbejdsmetoder</i>	<i>9</i>
IV MENNESKELIGE RESSOURCER	10
<i>IV. 1 Ledelse</i>	<i>11</i>
<i>IV.2 Karriereforløb baseret på fortjeneste</i>	<i>12</i>
<i>IV.3 Løstansat personale.....</i>	<i>14</i>
<i>IV.4 Arbejdsmiljø og lige muligheder.....</i>	<i>15</i>
<i>IV.5 Gennemsigthed i rettigheder og forpligtelser.....</i>	<i>16</i>
V REVISION, FINANSFORVALTNING OG -KONTROL.....	18
<i>V.1 Fastlæggelse af de anvisningsberettigedes og linjechefernes ansvarsområder</i>	<i>19</i>
<i>V.2 Revidering af Kommissionens finansforvaltning, -kontrol og revision</i>	<i>20</i>
<i>V.3 Beskyttelse af EU's økonomiske interesser.....</i>	<i>22</i>
VI IVÆRKSÆTTELSE OG KONSOLIDERING AF REFORMEN	22
VII KONKLUSION	24
<u>BILAG</u>	
BILAG 1: OPLÆG OM REFORMEN AF KOMMISSIONEN - VIGTIGSTE REFORMSPØRGSMÅL -	27
FIGUR I: ÅRLIG STRATEGISK PLANLÆGNINGS- OG PROGRAMMERINGSCYKLUS	31
FIGUR II: OVERSICHT OVER DE NYE STRUKTURER FOR FINANSMANAGEMENT, KONTROL OG INTERN REVISION	32
BILAG 2: EN TIDSTABEL FOR HANDLINGSPLANEN	
HANDLINGSPLAN (SE SÆRSKILT DOKUMENT)	

Forord af Neil Kinnock

Kommissionens formand Romano Prodi og Kommissionen fik på Det Europæiske Råds møder i Berlin og Köln til opgave at reformere og modernisere Kommissionen.

Dette oplæg beskriver strategien for udførelsen af dette mandat. Det offentliggøres med henblik på konsultationer med personalet og personalerepræsentanterne, Europa-Parlamentet og Rådet, samt til information for offentligheden. Der vil ved udarbejdelsen af den hvidbog, der skal forelægges Kommissionen den 1. marts, blive taget hensyn til reaktionerne fra disse konsultationer.

Reformstrategiens mål er klart, nemlig at gennemføre ændringer, der kan sikre, at effektivitet, samvittighedsfuldhed, gennemsigtighed, ansvarlighed og service er de grundlæggende principper overalt i denne enestående multinationale offentlige administration. I dette dokument beskrives de tiltag, der kræves for at realisere dette mål, den tidsplan, hvorefter dette skal foregå, og hvilke arrangementer der er truffet for at kontrollere og følge fremskridtene i, hvad må uundgåeligt må blive en forsat dynamisk proces i retning af bedre resultater.

Behovet for reformen er almindeligt anerkendt og ligger lige for. I årtier har Kommissionen uafbrudt fået pålagt stadig flere opgaver – og især eksekutive. På denne baggrund er institutionens systemer og procedurer blevet forældede, arbejdsbyrderne er blevet ujævnt fordelt, ansvaret splittet og sommetider forflygtiget, og der er ikke altid blevet lagt den fornødne vægt på lederkvalifikationer. På trods af dette har Kommissionens personale klaret opgaverne udmærket under de nævnte vanskelige omstændigheder.

Da Kommissionen så igen stod over for nye udfordringer, udviklede den sig ikke organisatorisk i overensstemmelse med ændringerne i den Union, som den er sat til at betjene. De kumulative resultater eroderede jobtilfredsheden for en stor del af det meget kvalificerede personale, og mindskede offentlighedens tillid.

Mange har krævet en ændring af Kommissionens "kultur". Det er imidlertid ikke ved formaninger, men ved at modernisere arbejdsmetoderne, skabe nye systemer og sætte nye standarder, at nye vaner udvikles, nye holdninger formes og en ny kultur fremstår.

Forslagene i dette dokument er i overensstemmelse hermed. For det første – og sammenfaldende med anbefalingerne fra gruppen af uafhængige eksperter, Revisionsretten og interne analyser – foreskriver de radikale og hastende ændringer i den finansielle styring og kontrol for at sikre bedre en underbygget beslutningstagning, mere for pengene og større ansvarlighed. Kommissionen erkender, at fremskridt på dette område er hastende, og vil derfor tage de afgørende skridt til bl.a. at oprette en intern revisionsafdeling senest den 1. maj 2000. For det andet viser forslagene, hvorledes beslutninger om positive og - som noget væsentligt - negative prioriteringer effektivt kan integreres i en ressourceevaluering, og for det tredje skitserer forslagene en generel politik for de menneskelige ressourcer, hvorunder folk i Kommissionens tjeneste bedre kan udvikle sig karrieremæssigt ved hjælp af forbedringer i ansættelses- og forfremmelsesordningerne, bedre efteruddannelse og ledelse og ved en forbedring af den sociale infrastruktur.

Alle disse ændringer ville under alle omstændigheder blive nødvendige. Unionens forestående udvidelse giver dem øget betydning og gør dem særligt hastende.

Reformen er af afgørende betydning. Efter fyrré år –og trods forskellige sporadiske forsøg på at gennemfóre forandringer – har mange vaner dybe ródder.

Men Kommissionen har stærke kort på hånden med henblik på gennemfóre moderniseringen. Således går Romano Prodis nye Kommission fuldt og helt ind for reformen. Det Europæiske Råd har givet et klart mandat til reform og Europa-Parlamentet har klart sagt, hvad det ónsker.

Men det største aktiv af alle er de faglige kvalifikationer hos størstedelen af Kommissionens personale, som forstår betydningen af en reform for Unionens interesser og for deres egne karrierer og trivsel.

Moderniseringen blev naturligvis allerede indledt med den række omlægninger, som blev gennemfórt, fór denne Kommission tiltrådte, og andre ændringer er blevet gennemfórt i månederne fór september. Dynamikken vil således blive bevaret med de tiltag, der beskrives i dette oplæg og bilagene dertil. De reformer, der kræver en ændring af de finansielle bestemmelser og personalevedtægten, skal naturligvis igennem lovgivningsproceduren, og da en række administrative forbedringer kræver nye investeringer, bliver Rådets og Europa-Parlamentets forståelse og samarbejde vitalt.

Først og fremmest gælder det for reformen af Kommissionen - ligesom for alle andre reformer - at forudsætningen for, at den kan gennemfóres med held, er, at ledelsen på alle niveauer og personalet overalt i Kommissionen deltager aktivt.

Der er blandt medarbejderne i Kommissionen et levende engagement i udviklingen af Den Europæiske Union og i den service, der kan ydes borgerne, og det er et stærkt ónske herved at skabe fornyet respekt om Kommissionen.

Jeg er som konklusion sikker på, at Kommissionens medarbejdere har den fornødne samarbejdsvilje, og Unionen vil da kunne hóste fordelene af at have den kvalitetsmæssigt bedste internationale administration i verden. Det vil vi fortsætte med at arbejde for.

I BAGGRUNDEN FOR REFORMEN

Europa og verden i øvrigt ændrer sig konstant politisk og socialt samt inden for handel og teknik. Alle organisationer må udvikle sig for effektivt at leve op til dette, både for at konkurrere på markedet og for at imødekomme kravene om offentlig service. Manglende forudseenhed og vilje til produktivt at leve op til forandring kan have alvorlige konsekvenser både for myndigheder og virksomheder og for de mennesker, der arbejder i dem.

Disse grundlæggende aspekter af livet i dag har klare følger for Europa-Kommissionen – ikke mindst, fordi ændringerne er særligt dybtgående i Europa og udfordringerne dermed tilsvarende store. Unionens kommende udvidelse f.eks. er en stort bedrift, der vil stille særligt store krav til Kommissionen som eksekutiv administration, hvis pligt det er at sikre, at traktaten overholdes, at Europas videre udbygning skrider frem, og at Unionens borgere betjenes på en ansvarlig og effektiv måde.

Opgaverne i forbindelse med disse funktioner er i høj grad øget og blevet mere komplekse i de seneste årtier, men administrationen har ikke holdt trit med disse yderligere krav. Systemer og procedurer er nu forældede og kan ikke følge med over for den uhyre store arbejds mængde, især af eksekutiv art, som Rådet og Europa-Parlamentet har pålagt Kommissionen. Som noget afgørende har Kommissionens systemer for finanskontrol, revision, planlægning og personaleadministration vist sig at være forældede og uegnede til at opfylde moderne krav, og har nu behov for et gennemgribende eftersyn. Dette er grunden til, at det nu er nødvendigt med en omfattende reform og modernisering, der må gennemføres ved hjælp af en dynamisk strategi. Det er ligeledes klart, at for Unionen som helhed er et af hovedformålene med reformen at nå frem til en bedre overensstemmelse mellem Kommissionens ressourcer og dens opgaver. Effektivitetsforbedringen som følge af reformen vil klart medvirke hertil. De steder, hvor en analyse viser, at ressourcerne ikke svarer til opgaverne, må der enten stilles yderligere ressourcer til rådighed (evt. ved hjælp af negative prioriteringer) eller man må ophøre med at pålægge Kommissionen disse opgaver. Alle institutioner må objektivt overveje, hvad de ønsker.

Begivenhederne i 1999, herunder kommissionens tilbagetræden, viste sort på hvidt, at der var voldsomt behov for en reform. De to rapporter fra udvalget af uafhængige eksperter gav værdifulde råd om en tidsplan for de ændringer, der var behov for. Tidligere forsøg på reformer har også givet instruktivt materiale. Desuden er Williamson-rapporten og DECODE eksempler på undersøgelser, der kan være vigtige udgangspunkter for den nuværende reform, medens SEM 2000 og MAP 2000 har bidraget med værdifulde erfaringer.

Den nuværende reform begynder med to spørgsmål. Hvilke opgaver og funktioner skal Kommissionen have i de kommende år? Og hvilken slags organisation skal Kommissionen være for at udføre disse opgaver og funktioner?

Det er klart, at Kommissionen fortsat skal være Den Europæiske Unions offentlige tjeneste, der har initiativretten, hvorved den bidrager til Unionens udvikling, og som forvalter de fælles politikker, gennemfører lovgivning, sikrer, at EU-lovgivningen overholdes, og administrerer de programmer, som Rådet og Europa-Parlamentet

beslutter. Det må især erkendes, at der er sket en betydelig udvidelse af den forvaltningsrolle, som Rådet og Europa-Parlamentet har givet Kommissionen.

Det kan ikke skjules, at nuværende forvaltningspraksis og traditioner står i vejen for en effektiv og servicebetonet udførelse af disse opgaver. Det samme gælder for Kommissionens vanskeligheder med klart at formulere sine prioriteringer og identificere og reagere på negative prioriteringer. I dette dokument redegøres der for et moderniseringsprogram med definerede mål, og det beskrives, hvorledes og hvornår disse mål skal realiseres. Det er ved at blive rundsendt med henblik på konsultation og endelig vedtagelse af en hvidbog den 1. marts 2000.

Programmets mål er en organisation, der fungerer bedre end tilsvarende internationale offentlige administrationer, og som er i stand til kontinuerligt og kompetent at indrette sig efter fremtidige ændringer i det politiske, økonomiske, sociale og retlige miljø, der omgiver den. Gennemførelsen skal konsekvent baseres på de mest effektive metoder. Alle disse forbedringer er nødvendige både i sig selv og for at vinde fornyet tillid blandt den nuværende og fremtidige Unions borgere.

En reform er naturligvis en proces og ikke en enkeltstående begivenhed, og den vil kun lykkes, hvis tidsplanen for den er troværdig, den nøje beskriver, hvad der skal nås, og indeholder en klar ansvarsfordeling. Det kan af den handlingsplan, der er vedlagt dette dokument, og den tilknyttede tidsplan ses, hvorledes disse hovedforudsætninger defineres. Kommissionens sigter således mod at have programmet i dette dokument fuldstændig gennemført senest i anden halvdel af 2002. Fremskridtene skal følges, og der vil blive offentliggjort en oversigt i december 2002. Nogle reformvirkninger bliver synlige i den nærmeste fremtid, medens andre først kommer til deres fulde ret om nogen tid. Grunden hertil er, at nogle af de foreslåede foranstaltninger kræver, at Europa-Parlamentet og Rådet skal vedtage lovændringer. Denne ambitiøse tidsplan kan derfor kun realiseres, hvis alle EU-institutionerne deltager fuldtud.

Reformprocessen hviler på tre søjler, som også afspejles i dette dokument opbygning:

- En radikal reform af den måde, hvorpå de politiske prioriteringer fastsættes og ressourcerne allokeres. Ved hjælp af egnede mekanismer for beslutningstagning og hensigtsmæssige tidsplaner sikres det dermed, at de tiltag, som Kommissionen skal gennemføre, understøttes af de nødvendige menneskelige, administrative og finansielle ressourcer. Lejligheden vil blive benyttet til at integrere en grundig evaluering i den daglige forvaltning.
- Betydelige ændringer i politikken for menneskelige ressourcer, hvorved hovedvægten lægges på vedvarende efteruddannelse, ledelseskvalitet, forbedret ansættelsesprocedure og karriereudvikling. Disse ændringer skal også give et forbedret arbejdsmiljø, lige muligheder og evalueringen af de enkelte medarbejdere en fremtrædende plads, og de skal gøre det muligt at behandle disciplinærsager og tilfælde af utilstrækkelig arbejdsindsats på korrekt og fornuftig måde.
- Vidtrækkende reformer af finansforvaltningen, hvorved hver enkelt afdeling bliver i stand til at etablere sit eget, interne revisionssystem, der svarer til dens egne behov. Afdelingerne kan herved søge bistand fra Kommissionens specialiserede tjenester. Reformen bygger på en præcis definition af hver enkelt aktørs ansvarsområder, på regelmæssige kontroller udført af den interne revisionstjeneste

– som Kommissionen nu er ved at oprette - og på, at alle interne revisionssystemer fungerer godt og pålideligt.

Den foreslåede arbejdstilrettelæggelse er ambitiøs, men meget realistisk. Den er baseret på et effektivt og velkvalificeret personale, hvorefter hver enkelt konstant har bevist sin tilpasningsevne over for ændringer af arbejdsopgaverne.

Disse reformer omfatter allerede påbegyndte tiltag, der placeres i en større sammenhæng. Indførelsen af nye regler og strukturer, men også den deraf følgende dybtgående mentalitetsændring, vil sætte hver enkelt ansat i stand til at påtage sig et ansvar og tage initiativer.

Dokumentet afsluttes med et kapitel om, hvorledes reformen kan holdes i gang, og hvilke skridt Kommissionen vil tage efter forelæggelsen af dette udkast. De retningslinjer der foreslås i de enkelte kapitler, kan sammenfattes til 84 enkeltaktioner, der beskrives mere detaljeret og standardiseret i handlingsplanen. Handlingsplanen er struktureret på samme måde som dette dokument, og de enkelte tiltag er derfor af hensyn til overskueligheden samlet i kapitler.

Reformer kræver tekniske ændringer. Ved beskrivelsen af disse må der uundgåeligt benyttes fagterminologi – jargon. Denne må imidlertid ikke kamuflere, at de fremlagte forslag, som Kommissionen fuldt og helt slutter op om, er af radikal natur.

II EN KULTUR BASERET PÅ SERVICE

Kommissionen står til de europæiske borgers tjeneste og skal omsætte de mål, som borgernes repræsentanter i Rådet og Parlamentet fastlægger på deres vegne, til handling. Service - eller kundeorienteret - adfærd udledes af et forhold, hvor den ene part på en realistisk og realistisk og realistisk måde giver udtryk for sine behov, og den anden efter bedste evne søger at imødekomme disse behov. Denne adfærd er ligeså relevant for forholdet mellem Kommissionens tjenestemænd og afdelinger indbyrdes som den er for Kommissionens kontakter med de europæiske borgere og med deres repræsentanter i de andre institutioner. En serviceorienteret indstilling bygger på gensidig tillid og respekt.

Principperne

For at understrege Kommissionens serviceorienterede indstilling og i overensstemmelse med principperne for god forvaltning er reformen baseret på følgende hovedprincipper:

Ansvarlighed

Kommissionen står som institution til ansvar over for de europæiske borgere for sine handlinger. Dette kommer til udtryk på forskellig måde: F.eks. aflægger Kommissionen rapport om sine tiltag til Rådet og Parlamentet. Men ansvar går videre: fornuftig forvaltning af de midler, der stilles til rådighed for Kommissionen, indebærer, at det sikres, at de anvendes effektivt og hensigtsmæssigt på alle områder.

Ansvar

Ansvar går hånd i hånd med ansvarlighed. Alle i Kommissionen burde finde det naturligt at påtage sig ansvaret for sine handlinger og stå inde for dem. Den komplekse og lange kæde af godkendelser, der kræves i Kommissionen for de enkleste spørgsmål er blevet næsten legendarisk. Den oprindelige begrundelse herfor er sikkert omhyggelighed, men situationen har udviklet sig således, at ansvaret

mindskes og forflygtiges. Dette spørgsmål om ansvar er af særlig betydning, hvor EU-midler er involveret.

Hvis det forventes, at alle påtager sig ansvaret for deres handlinger, må det på den anden side sikres, at hvis en person får pålagt at udføre en opgave på en måde, som han/hun føler er ukorrekt, må den pågældende have rimelig mulighed for at fremføre sine problemer. Eller mere generelt, hvis en medarbejder føler sig utilpas ved bestemte instrukser, er det meget vigtigt, at det klart fastlægges, hvem der skal tage ansvaret for hvad.

Ansvar findes på alle niveauer og begynder ved Kommissionskollegiet selv, når det fastlægger, hvad Kommissionen vil foretage sig og hvorledes. Det politiske ansvar har kommissæren og kommissærkollegiet, medens ansvaret for den daglige ledelse forbliver i generaldirektoraterne. En klarere opgavedefinition både for afdelingerne og de enkelte medarbejdere vil mindske usikkerheden om, hvem der har ansvaret for hvad, og det er vigtigt klart at fastlægge henholdsvis kommissærernes og tjenestegrenenes ansvar. Prodi-Kommissionen har allerede vedtaget en adfærdskodeks herom.

Effektivitet

Kommissionen har altid været talsmand for, at det kommer det offentlige til gavn, hvis ressourcerne søges udnyttet optimalt, og det generelt tilstræbes at få "valuta for pengene". Imidlertid har den selv været langsommere til at ændre sine egne procedurer, især de interne, for at nå netop dette resultat. Omkostningseffektivitet skal sættes højt, ligesom forenkling skal spille en fremtrædende rolle, fordi enkle procedurer er lettere at forstå og dermed mere effektive. Det er imidlertid ikke altid let at forenkle: Regler, der er opbygget gennem årene, kan blive så komplicerede, efterhånden som de ændres og tilpasses, at det grundliggende mål forvanskes. Det vil ikke komme disse regler og de mennesker, der indførte dem, til skade, hvis vi systematisk spørger, om disse regler stadig har et formål og, i bekræftende fald, hvorledes de kan forenkles.

Gennemsigtighed

Den åbenhed, der hersker i en forvaltning, er et vigtigt vidnesbyrd om dens tillid til sine medarbejdere og til dem, som den er ansvarlig overfor. Gennemsigtigheden i Kommissionens egen administration er en vigtig forudsætning for den større åbenhed over for verden udenfor, der kræves i traktaten. Internt betyder dette effektiv kommunikation på alle niveauer med lydhørhed over for nye ideer og en positiv indstilling til kritik, og eksternt, at organisationen er fuldstændig åben for offentlig indsigt.

Specifikke tiltag

Disse principper kan nu danne grundlag for en ny serviceorienteret forvaltningskultur i Kommissionen.

Hele reformprocessen vil bidrage til udviklingen af denne forvaltningskultur, men Kommissionen vil desuden gennemføre en række specifikke tiltag – som der nærmere redegøres for i bilaget til dette dokument - for at nå dette mål. Der er bl.a. tale om følgende:

- Oprettelse af et tværinstitutionelt udvalg for "minimumsnormer for ansatte i det offentlige tjeneste", der skal føre tilsyn med overholdelsen af den generelle adfærdskodeks, der gælder i alle EU-institutioner, kontrollere gennemførelsen af de enkelte institutioners særlige kodeks og yde rådgivning.

- En adfærdskodeks for god forvaltningsskik, der skal være vejledning for Kommissionens tjenestemænd og øvrige ansatte i deres kontakter med andre borgere, andre EU-institutioner og berørte parter.
- Nye regler med henblik på at lette offentlighedens adgang til indseende med dokumenter i EU-institutionerne på linje med de nye regler om gennemsigtighed, der er fastsat i Amsterdam-traktaten.
- Udvikling af en adfærdskodeks for forbindelserne med Europa-Parlamentet for at forbedre samarbejdet mellem Kommissionen og Europa-Parlamentet.
- Videreudvikling af Europa og Europa-plus Internet hjemmesiderne med information om Kommissionens virksomhed som et effektivt og billigt middel til kommunikation med borgerne og andre interesserede.
- Foranstaltninger til sikring af, at beløb, som Kommissionen har til gode, i overensstemmelse med god praksis betales straks, og at udeståender opkræves effektivt.

De foranstaltninger, der foreslås i dette kapitel, beskrives nærmere i kapitel II i handlingsplanen (aktion 1 til 7 i afsnit I til VI).

III PRIORITERING, ALLOKERING OG EFFEKTIV BRUG AF RESSOURCER

Hidtil har Kommissionen ikke fastlagt sine prioriteringer særlig stramt eller bragt planlægningen af sin virksomhed i overensstemmelse med allokeringen af menneskelige og finansielle ressourcer. Således blev beslutningerne om Kommissionens aktiviteter almindeligvis truffet uafhængigt af beslutningerne om ressourceallokeringen. Dette førte til manglende ressourcer til de vigtigste opgaver og til, at det ikke lykkedes at omsætte politiske prioriteringer til beslutninger om organisationsstrukturer og ressourceallokering korrekt. Desuden var ansvarsområderne ikke altid tilstrækkeligt fastlagt og tildelt, hvilket igen medførte en ansvarsforflygtigelse, der yderligere skærpede problemet.

Prodi-Kommissionen har allerede erkendt, at bedre planlægningsmuligheder er væsentlige for reformen. Det vil nok tage tid at føje denne mulighed for langtidspanlægning til det, som i øjeblikket er en årlig lovgivningsperiode, men Kommissionen er allerede ved at undersøge sine langsigtede strategiske mål og prioriteringer og, hvor det er muligt, fastsætte målene for de forskellige politiske områder. En yderligere forbedring er indførelsen af årlige orienterende drøftelser i kommissionskollegiet om de politiske og budgetmæssige prioriteringer. Det er ligeledes blevet besluttet at gå videre med indførelsen af en aktivitetsbaseret budgetlægning (ABB), der knytter mål og aktiviteter direkte til budgetressourcerne.

Disse initiativer med henblik på effektivisering og bedre kohærens skal nu integreres i en resultatfokuseret strategi, hvor der lægges vægt på at "få noget for pengene". Der foreslås følgende vigtige tiltag:

- Indførelse i hele Kommissionen af aktivitetsbaseret management (ABM) til fastlæggelse, opfølgning og gennemførelse af politiske prioriteringer og rapportering. ABM omfatter også aktivitetsbaseret budgetlægning, som Kommissionen allerede har besluttet at indføre.

- Etablering af bedre balance mellem intern og ekstern aktivitetsstyring.
- Fremme af mere effektive og resultatorienterede arbejdsmetoder.

III.1 Aktivitetsbaseret management

Ved aktivitetsbaseret management (ABM) lægges der størst vægt på *resultaterne* i forbindelse med den måde, hvorpå Kommissionen fungerer. Der er tale om et system, der integrerer beslutninger om input og output på alle organisatoriske niveauer: fra den strategiske planlægning af politikkerne – hvori Kommissionskollegiet skal involveres meget mere direkte end før - til allokeringen af personale og andre ressourcer i de enkelte afdelinger og kontorer. Denne ledelsesform fremmer omkostningseffektiviteten, fordi der bliver tale om integrerede beslutninger om prioriteringer, politiske mål, aktiviteter og allokering af menneskelige, administrative og finansielle ressourcer. Denne form for ledelse vil sandsynligvis også øge kommissionskollegiets ansvarlighed og kontrol og skabe en klarere ansvarsfordeling, og derved medføre, at lederne får større råderum i anvendelsen af fastlagte budgetter. Endelig bliver der en hidtil uset adgang for lederne på alle niveauer til oplysninger, der i øjeblikket foreligger vidt spredt og i helt forskellige formater. En yderligere fordel vil være, at kommissionskollegiets og de enkelte afdelingers rapportering kan opstrammes og blive mere detaljeret, hvorved gennemsigtigheden i Kommissionen kan fremmes. Der er tale om dybtgående ændringer, så målet er at begynde med indfasningen af aktivitetsbaseret management straks og sørge for, at den er fuldt operativ i hele Kommissionen senest i juli 2002.

Følgende tiltag er nødvendige til indførelsen af aktivitetsbaseret management:

- Indførelse af en ny ***Strategisk planlægnings- og programmeringscyklus (SPP)***, der synkroniseres med budgetbehandlingen, og som danner et praktisk grundlag for dialog med Rådet og Europa-Parlamentet om de prioriterede aktiviteter og ressourcevirkningerne. I figur 1 ses i skemaform en oversigt over, hvorledes cyklussen tidsmæssigt tænkes at forløbe.

Den strategiske planlægnings- og programmeringscyklus skal være politikorienteret og indledes med et cirkulære om politikkerne, der udstedes på formandens initiativ efter en drøftelse i Kommissionskollegiet. Herved opfordres generaldirektoraterne til at udarbejde forslag til prioriteringer af og mål for politikkerne, aktivitetsstrategier og til ressourceallokeringen til de enkelte politiske områder inden for de finansielle midler, der er til rådighed på budgettet i et givet år. Denne forberedelse skal begynde tretten måneder før programmeringsårets begyndelse (dvs. for 2002 i december 2000).

Denne procedure skulle føre til fremlæggelsen af et udkast til en årlig politikstrategi (APS), et omfattende dokument, der indeholder målene for politikkerne, forslag til politikker og de dertil svarende menneskelige og finansielle ressourcer for de enkelte politiske områder. Det skulle være hovedinstrumentet for Kommissionens beslutninger om positive og - ligeså væsentligt - negative prioriteringer. Resultaterne af den årlige politikstrategi og den vejledende budgetprioritering for de enkelt politikker skulle drøftes med Rådet og Europa-Parlamentet og danne grundlag for udarbejdelsen af det aktivitetsbaserede foreløbige budgetforslag (FBF).

Medens FBF udarbejdes og oversendes til Budgetmyndigheden, skal generaldirektoraterne udarbejde programmer for deres operative tiltag

(opgavefastlæggelse og arbejdsprogrammer). De skal samtidig træffe beslutning om deres forslag til Kommissionens arbejdsprogram for det kommende år. Endelig skal Kommissionen tilpasse sit arbejdsprogram efter budgettets vedtagelse. Systemet skal smidiggøres, således at prioriteringerne og ressourcekravene kan revideres som reaktion på ændrede behov i løbet af året. Der skal indføres en hurtig tilpasning af den årlige strategi for politikkerne og af arbejdsprogrammet.

Hvis den årlige strategi for politikkerne, budgettet og arbejdsprogrammet udarbejdes på denne måde, vil alle EU-institutionerne i højere grad få overblik over udgifterne i form af menneskelige og administrative ressourcer for alle Fællesskabets forskellige politikker.

- oprettelse af en **Strategisk Planlægnings- og Programmeringsfunktion** i generalsekretariatet til at følge SPP-cyklen. Dens rolle skulle bl.a. være:
 - at udstede et årligt cirkulære om politikkerne efter den orienterende debat og udarbejdelsen af udkastet til Kommissionens årlige politikstrategi (APS) og arbejdsprogrammet i tæt samarbejde med GD for Budget og andre generaldirektorater. Den strategiske planlægnings- og programmeringsfunktion skal samle foreliggende oplysninger, herunder forudgående og efterfølgende evalueringer af politikkerne og virkningerne for menneskelige og finansielle ressourcer og dermed bane vejen for en integreret drøftelse mellem institutionerne om politikkerne og deres budgetvirkninger.
 - at vurdere kohærensens i de aktiviteter, der foreslås til gennemførelse i arbejdsprogrammet,
 - at fremme resultatorienteret management ved at vedtage retningslinjer for de operative tjenestegrene i planlægnings- og programmeringsprocessen.
- Skal indførelsen af den aktivitetsbaserede management (ABM) blive en succes, må der udvikles et informationsteknologisystem med stor kapacitet til opbevaring og overførsel af managementinformation på strategiske og operative niveauer. Der foreligger en prototype med navnet **Integrated Resource Management System** (IRMS). Dette instrument må nu tilpasses, så det kan blive det grundlæggende informationsredskab for ABM. IRMS skal kunne integrere informationssystemerne for budget, for styringen af de finansielle og menneskelige ressourcer og for de andre områder, som de nye organisatoriske enheder, der forudses af reformen, kræver (Den strategiske planlægning- og programmeringsfunktion, den interne revisionstjeneste, den centrale finanstjeneste; se kapitel V i det følgende). Målet er ikke at etablere et monolitisk og centraliseret datasystem, der ville blive for tidskrævende og kostbart at udvikle, men at sikre, at ABM får adgang til nøgleindikatorerne. Det skal derfor sikres, at IRMS-udviklingen kan tilpasses de grundlæggende behov i hele Kommissionen, så det kan undgås, at løsrevne systemer breder sig. IRMS er en forudsætning for indførelsen af ABM i de enkelte afdelinger. Gennemførelsen af IRMS skal også omfatte Kommissionen delegationer i tredjelande, så der kan ske en sund og effektiv decentralisering af styringen af den eksterne hjælpeprogrammer.
- Der skal indføres egnede evaluerings- og rapporteringsredskaber, så det som en væsentlig feedback til den strategiske planlægnings- og programmeringsproces korrekt kan vurderes, hvor effektivt tiltagene har været, og hvad de har kostet. Dette ville gøre det lettere at vurdere, hvilke aktiviteter der bør betragtes som negative prioriteringer. Evalueringerne bør udføres af kvalificerede medarbejdere i de operative generaldirektorater, og GD for Budget bør spille en hovedrolle. Den

strategiske planlægnings- og programmeringsfunktion skal sammenarbejde de indsamlede oplysninger. De enkelte generaldirektorater skal redegøre for resultaterne af deres aktiviteter (output og resultater i forhold til mål samt anvendelsen af menneskelige, administrative og finansielle ressourcer) og vurdere kvaliteten af den ydede service i en *årlig virksomhedsberetning*.

III.2 Mere effektiv brug af interne og eksterne ressourcer

Opnåelsen af den bedste balance mellem interne og eksterne ressourcer er naturligvis knyttet snævert til en aktivitetsbaseret management, hvor beslutninger om resourceallokering er en integreret del af prioritetsfastsættelsen og programmeringen.

I det sidste årti er de fleste store offentlige administrationer og private selskaber af managementgrunde og for at forbedre omkostningseffektiviteten gået bort fra centralisering og i retning af decentralisering inden for organisationens rammer og videre. Kommissionens erklærede mål er at videreføre den interne decentralisering der, hvor det kan påvises at være effektivt. Desuden må det overvejes, om der skal udvikles programbaserede metoder, hvor disse på hensigtsmæssig måde kan træde i stedet for individuelle projektstyringssystemer. Der har ligeledes i Kommissionen været en proces i gang med ekstern decentralisering, men den har ikke været led i en generel strategi. Reelt er Kommissionen i stigende omfang blevet afhængig af kontorer for faglig bistand, og det har ofte ført til de alvorlige og velkendte problemer med ansvarsforflygtigelse og tab af kontrol. Det er derfor ikke Kommissionens hensigt i sine anbefalinger til en ny politik at iværksætte en generel outsourcing af sine aktiviteter. Den søger i stedet at bringe pålidelighed og orden i de nuværende aktiviteter og har lovet at anviser mere effektive metoder til styring af finansielle interventionsprogrammer. Derfor må der især gøres hurtige fremskridt med afprøvningen af en ny type gennemførelsesorgan, der ledes af medarbejdere fra Kommissionen.

Det er et grundlæggende princip, at lovgivning og forhandlinger samt tildeling af finansielle midler, der indebærer sådanne skønsmålinger, som kun en offentlig myndighed har, ikke bør gøres til genstand for outsourcing. Desuden bør Kommissionen afvise at påtage sig alle opgaver, som ikke direkte henhører under dens opgaveområde, og som den ikke mener sig i stand til at klare inden for en acceptabel risikomargin, uanset om opgaven skal forvaltes internt eller eksternt. Vælges outsourcing, bør det være med den begrundelse, at det er en mere effektiv og økonomisk måde at yde den pågældende service eller vare på. Outsourcing må aldrig bruges til forvaltning af upræcist definerede opgaver, og aldrig på bekostning af ansvar. Der vil blive lagt stor omhu i en fastlæggelse af de nøgleopgaver, som skal fastholdes i Kommissionen.

Kommissionen besluttede den 14. december 1999 (SEC(1999) 2051/7), at den senest i september 2000 ville fremlægge et dokument med sin generelle politik for outsourcing. Hermed vil Kommissionen udvikle en model for udlicitering af opgaver (dvs. outsourcing) baseret på opgavernes forskellige art, hvoraf et første udkast er vedlagt den handlingsplan, der er bilag til dette dokument (Aktion 13), ligesom en klar definition af, hvilke opgaver der kan udføres af de forskellige nøje definerede udliciteringsinstrumenter, herunder en ny kategori af fællesskabsorganer. Her vil anvendelsen af en nøje fastlagt strategi forbedre omkostningseffektiviteten og tydeliggøre ansvaret.

III.3 Mere effektive resultatorienterede arbejdsmetoder

Der er for meget bureaukrati i Kommissionen og ofte er for mange lag involveret i beslutningstagningen. Det oprindelige formål har måske været omhyggelighed, men resultatet er ofte langsomme og ineffektive procedurer. Dette fører ofte til tab af motivation og af fornemmelsen af personligt ansvar hos Kommissionens medarbejdere. Der findes kun få afdelinger i Kommissionen, hvor hver medarbejder har en klart defineret arbejdsbeskrivelse med specificerede årsmål, som danner grundlag for evalueringen af den pågældende. Uklar ansvarsfordeling medfører også, at kabinetterne (kommissærernes personlige kontorer) ofte bliver nødt til at koordinere aktiviteter, der mere hensigtsmæssigt kunne have været koordineret i tjenestegrenene.

Effektive arbejdsmetoder har ikke altid været tilstrækkeligt højt prioriteret af Kommissionen, og den har derfor ikke investeret de nødvendige ressourcer i udviklingen af deraf. Dette er en delvis forklaring på, at tidligere forsøg på ændringer ikke har haft den nødvendige succes.

Prodi-Kommissionen har for at løse disse problemer allerede taget en række skridt, bl.a. fastlagt klare regler for ansvarsfordelingen mellem kommissærerne, deres kabinetter og Kommissionens afdelinger. Den har også styrket generalsekretariatets rolle ved at forbedre den interne koordination, skærpe kvalitetskontrollen og lægge større vægt på vurderingen af subsidiaritets- og proportionalitetsprincipperne. Foruden oprettelsen af den nye strategiske planlægning- og programmeringsfunktion (se kapitel III.1) må der træffes nye foranstaltninger med henblik på en generel forenkling af forvaltningsprocedurerne og arbejdsmetoderne for derved at nå frem til den hurtigste, enkleste og mest gennemsigtige måde at realisere målene på.

Der vil med henblik herpå blive udarbejdet en handlingsplan inden udgangen af 2000. Heri vil der også blive fastlagt retningslinjer for mål- og jobbeskrivelser samt for øget brug af informationsteknologi, ligesom den bedste forvaltningspraksis i organisationen vil blive søgt identificeret og udbredt. Generaldirektoratet vil få til opgave at udarbejde og gennemføre denne handlingsplan. Den strategiske planlægnings- og programmeringsfunktion og opgaven med forenkling af forvaltningen bliver vigtige nye opgaver for Generalsekretariatet. Det er på denne baggrund, at det yderligere skridt skal ses, at der udnævnes en anden vicegeneralsekretær med særligt ansvar for at anvise mere effektive resultatorienterede arbejdsmetoder og procedurer, herunder nye regler for ansvarsdelegation i kommissionskollegiet, og for at fremme en effektiv anvendelse af forbedringerne.

De foreslåede foranstaltninger i dette kapitel beskrives nærmere i kapitel III i handlingsplanen (aktion 8 til 17 i afsnit VII til X).

IV Menneskelige Ressourcer

De mennesker, der udgør Kommissionens personale, er institutionens mest værdifulde aktiv, og langt de fleste har gjort og gør stadig et godt arbejde under vanskelige forhold. Mens der er sket en væsentlig udvikling i arten af Kommissionens opgaver i løbet af de sidste 10-15 år, er der dog kun sket få tilsvarende ændringer i dens politik og regler for menneskelige ressourcer. Som følge deraf er udviklingen løbet fra Kommissionens politik for ledelse, uddannelse, karriereforløb, personalevurdering og velfærd - og det samme gælder disciplinærbestemmelserne. Ordningerne for personalets afsløring af ukorrekt adfærd er for nylig blevet forbedret ved hjælp af 1999-forordningen om oprettelse af Kontoret for Bekæmpelse af Svig (OLAF), men de er stadig ufuldstændige. Disse mangler har på forskellige måder haft skadelig indflydelse på organisationens effektivitet og personalets motivation. Det er almindelig anerkendt, at der er behov for en væsentlig strukturændring, og det blev både fremhævet i Williamson-rapporten og den anden rapport fra Den Uafhængige Ekspertgruppe.

Formålet med den aktuelle reformproces er at opretholde en uafhængig og permanent stab af EU-tjenestemænd af høj kvalitet, som sætter Kommissionen i stand til at opfylde sine opgaver som en organisation i verdensklasse. For at dette kan opnås, er det nødvendigt at foretage en omfattende revision af politikken for menneskelige ressourcer lige fra ansættelse til pensionering, både for at de ansatte kan få mulighed for at realisere deres potentiale, og for at lederne på alle niveauer kan forvalte arbejdet effektivt.

Det kræver også, at personalet og de opgaver, der pålægges Kommissionen, matcher. Reformen vil helt klart resultere i større effektivitet og flere ressourcer. Forenklingen af arbejdsmetoder og en mere effektiv ressourceforvaltning er endnu en bonus. Men der skal mere til. Det er nødvendigt at indkredse negative prioriteter og træffe de svære afgørelser om ressourcefordeling, som er forbundet hermed. Endvidere er det, som medlemsstaterne selv har erfaret, nødvendigt at investere, inden man kan få udbytte af en reform. Kommissionen vil behandle dette spørgsmål i en første vurdering af, hvad de eksisterende opgaver indebærer med hensyn til menneskelige ressourcer, på baggrund af Kommissionens reform, som allerede kan forventes i september 2000. Hertil kommer, at den forestående udvidelse er en stor udfordring for personalepolitikken, da den gør det nødvendigt at integrere tjenestemænd fra nye medlemsstater uden negativ indflydelse på det eksisterende personales karriereforløb. Kommissionen må overveje passende foranstaltninger, herunder førtidspensionering.

De foreslåede foranstaltninger er baseret på følgende hensyn:

- Kommissionen må sikre sig, at den har det rette personale til sine opgaver – politikken for ansættelse, uddannelse og karriereforløb bør moderniseres i overensstemmelse hermed.
- Politikken for menneskelige ressourcer på alle niveauer bør fokusere på at udvikle personalets evner og belønne fortjenstfuldt arbejde.
- Personalets rettigheder og forpligtelser må være klare og tilpasset til det samfundsmæssige og etiske miljø i EU.
- Reformen skal bekæmpe alle umoderne eller ineffektive metoder, så der udvikles en ny *integreret* politik for menneskelige ressourcer.

- Mobilitet er noget, der bør forventes, fremmes og betragtes som et karrieremæssigt aktiv.
- Der skal foregå omfattende høringer om ændringerne, inden de gennemføres, og forbedringer skal gradvis omsættes til praksis på en bæredygtig måde.

Prodi-Kommissionen er allerede begyndt at træffe foranstaltninger på dette grundlag. For eksempel vedtog den princippet om mobilitet for sine øverste tjenestemænd (A1) og besluttede at omrokere et større antal tjenestemænd den 18. september. Den 8. december vedtog den retningslinjer for udnævnelser til A1 (generaldirektørniveau) og A2 (direktørniveau), herunder velfunderede mekanismer til evaluering af fortjeneste, samtidig med, at den tilgodeså nødvendigheden af at bevare den geografiske ligevægt og fremme lige muligheder. For nylig er der også blevet iværksat nye uddannelsesprogrammer for personer på mellemste og højeste ledelsesniveau.

Disse fremskridt må nu følges op af en omfattende reform af politikken for menneskelige ressourcer, der omfatter ledelse, karriereforløb, anvendelse af kontraktansat personale, regler for arbejdsmiljø og foranstaltninger til præcisering af tjenestemændenes rettigheder og forpligtelser. Forslagene er omtalt i de følgende afsnit og fremgår i enkeltheder af bilaget.

IV. 1 Ledelse

En god ledelsesindsats er naturligvis afgørende for enhver organisations succes. Mens reformen generelt fremmer bedre ledelse ved at indføre klarere regler og definere ansvarsområderne bedre, er det også nødvendigt at gøre en særlig indsats på dette område for at forbedre ledelseskapalet og sikre, at den anvendes effektivt på alle niveauer i hele Kommissionen.

Kommissionen vil derfor i højere grad gøre ledelsesevner til et kriterium i udvælgelses-/udnævnelsesprocedurerne. Den vil følge Kommissionens afgørelse af 8. december 1999 om udnævnelse til A1-/A2-stillinger op ved at indføre individuelle præstationsvurderinger for A1-tjenestemænd (generaldirektørniveau) og A2-tjenestemænd (direktørniveau). Efter indførelsen af mobilitetsregler for A1-tjenestemænd vil sådanne regler også blive indført for A2-tjenestemænd for at sikre periodisk omrokering.

Ledernes præstation på alle niveauer, herunder A1- og A2-tjenestemænd, vil systematisk blive bedømt. Desuden skal alle, der udnævnes til lederstillinger, først igennem en prøveperiode. Endelig indføres princippet om reversibilitet: ledere, der ikke når op på den krævede standard, vil atter få en mindre overordnet stilling.

Et systematisk program for ledelsesuddannelse vil blive indført for ledere på alle niveauer, og tilfredsstillende deltagelse i sådanne kurser vil blive krævet af enhver, der har en ledende stilling. Det vil blive overvejet at indføre en specifik uddannelsesordning for den øverste ledelse. De bedste og mest lovende ledere på mellemniveau bør have adgang til at benytte sig af denne ordning, og det bør foregå på en gennemsigtig måde for at tage hensyn til nødvendigheden af at sikre geografisk ligevægt og fremme lige muligheder.

IV.2 Karriereforløb baseret på fortjeneste

Ansættelse

Det er påvist, at den eksisterende ansættelsespolitik og de eksisterende udvælgelsesmetoder er omkostningskrævende og umoderne. De kræver en gennemgribende revision. Det foreslås, at Kommissionens nye ansættelsespolitik baseres på følgende hensyn:

- Programmering af Kommissionens aktiviteter og fastlæggelse af almindeligt anerkendte jobprofiler baseret på jobanalyse skal føre til en bedre planlægning af behovet for menneskelige ressourcer (kvalitativt og kvantitativt).
- Fastlæggelse og anvendelse af effektive og omkostningseffektive udvælgelsesprocedurer, der skal tiltrække og indkredse de kandidater, som bedst svarer til jobprofilerne, med større vægt på egnethed.
- I betragtning af ansættelsesfunktionens betydning for Kommissionen er det vigtigt, at den bevarer den overordnede kontrol med udvælgelsesprocedurerne. Gennemførelsen bør være så fair og omkostningseffektiv som muligt. Afgørelser om tilrettelæggelsen og navnlig decentraliseringen af udvælgelsesprocessen bør træffes på baggrund af de ovennævnte mål.

Karrierevejledning og mobilitet

Alle tjenestemænd vil kunne benytte sig af en central karrierevejledningsfunktion i hele deres karriereforløb som en hjælp og for at sikre, at administrationen bedre kan matche sit personale med job, vurdere og styre mobiliteten i institutionen og sørge for den nødvendige uddannelse.

Efter ansættelsen må Kommissionen gøre bedst mulig brug af de nyansattes færdigheder og hjælpe dem med at udvikle deres potentiale i Kommissionens multinationale miljø. Det foreslås derfor, at størstedelen af de nyansatte deltager i et program for nyansatte tjenestemænd i en periode på ca. 18 måneder, hvor de får yderligere uddannelse og vejledning. Sådanne tjenestemænd skal ansættes midlertidigt, have intensiv vejledning og arbejde i mindst to afdelinger i Kommissionen. Normalt vil kun tjenestemænd, der har fuldført programmet for nyansatte tjenestemænd, få tilbudt faste stillinger. Kommissionen vil dog fortsat have mulighed for at ansætte eksperter, for hvem en hensigtsmæssig uddannelse vil være obligatorisk. For fuldt ud at tage hensyn til den tid, der går med programmet for nyansatte tjenestemænd, vil prøvetiden for alle tjenestemænd blive forlænget, således at personer, som næppe vil kunne blive produktive tjenestemænd, kan indkredses.

Uddannelse

Det generelle mål er at give de rette personer den rette uddannelse på det rette tidspunkt på en omkostningseffektiv måde som led i en overordnet strategi for optimal ledelse og udvikling af menneskelige ressourcer i Kommissionen.

Der er allerede gjort nogle væsentlige fremskridt på dette område, men de må øges betydeligt for at gøre uddannelse til en integrerende del af bedømmelse, karrierevejledning og -udvikling, skabe større jobtilfredsstillelse og forebygge faglig inkompetence og ineffektivitet. På visse stadier af en tjenestemands karriere kan man

anbefale den pågældende at benytte sig af bestemte uddannelses tilbud (såsom forbedring af redigeringsfærdigheder eller forståelse af kulturforskelle), mens andre former for uddannelse bør være obligatoriske (fx introduktionskurser, uddannelse i budget og finans og ledelsesfærdigheder). Der vil blive opstillet en liste over obligatoriske, anbefalede og frivillige uddannelsesforanstaltninger. De nuværende uddannelsesbudgetter i Kommissionen ligger et godt stykke under bedste praksis i medlemsstaterne. En væsentlig forhøjelse er påkrævet og må sikres.

Karrierestruktur

Den nuværende sontring mellem forskellige personalekategorier er overvejende baseret på kvalifikationer og uddannelse på ansættelsestidspunktet. Som følge deraf matches de enkeltes evner ikke tilfredsstillende med institutionens behov, og mere generelle kvalifikationer - fx evne til beslutningstagning eller lederpotentiale - bliver ikke vurderet. Endvidere tages der ikke tilstrækkeligt hensyn til de kvalifikationer, som personale i kategori B, C og D erhverver efter ansættelsen, til deres individuelle færdigheder og til de opgaver, som de udfører. Flytning mellem kategorier er problematisk, og der tilrettelægges ikke interne udvælgelsesprøver med regelmæssige mellemrum. Da der kun er et begrænset antal lønklasser, opstår der store flaskehalse på de øverste løntrin i kategori B, C og D og på A4-niveau. Som følge deraf virker det nuværende system som en kunstig hindring for advancementsmulighederne for personer med særlige evner. Dette er til skade for disse mennesker og er et handicap for institutionen.

Det foreslås derfor, at der indføres et lineært karrieresystem uden kategorier med flere lønklasser end i det nuværende system og med færre løntrin pr. lønklasse. Tjenestemænd vil blive ansat på forskellige niveauer svarende til mindstekrav til kvalifikationer og faglig erfaring. Endvidere vil tjenestemænd, som har fået overdraget særlige arbejdsopgaver, der er knyttet til bestemte veldefinerede funktioner, få en belønning i den tid, hvor de på tilfredsstillende måde varetager denne funktion, i form af aflønning i en højere lønklasse. Anciennitet vil blive anerkendt ved, at de pågældende passerer fra løntrin til løntrin inden for lønklassen. Endelig bør systemet sikre, at der er gode karrieremuligheder for tjenestemænd, som ikke er ledere, men som har en viden og nogle kvalifikationer, der er værdifulde for organisationen.

Bedømmelse

I betragtning af, at fortjeneste spiller en central rolle, er det vigtigt, at der udformes et rigoristisk bedømmelsessystem, og at det gøres til nøglepunktet i den nye politik for menneskelige ressourcer. Dette kræver naturligvis, at der fastlægges præcise opgaver/ansvarsområder og stillingsbeskrivelser for alle tjenestemænd. Udviklingen af et sådant system bør derfor gå hånd i hånd med indførelsen af aktivitetsbaseret management (se kapitel III), der omfatter de samme elementer, som led i et system til bedre planlægning og programmering.

Der må indføres et system med årlig bedømmelse baseret på omfattende samtaler og "gensidig feedback". Systemet får to særskilte funktioner:

- Den første er at give personalet en objektiv beskrivelse af og feedback om det udførte arbejde og at tilskynde personalet til at gøre en bedre indsats gennem en

detaljeret kvalitativ vurdering af de enkeltes præstation i forhold til deres stillingsbeskrivelse og -mål. Bedømmelsesrapporterne bør først og fremmest være saglige og give en indgående beskrivelse af, hvad tjenestemændene har gjort, og hvilke resultater de har opnået. Systemet bør også omfatte en drøftelse af karriererelaterede spørgsmål, såsom uddannelse og mobilitet.

- Den anden er, at administrationen skal give en fair vurdering, både af tidligere præstationer og, hvis det er relevant, af den bedømtes potentiale til at påtage sig andre og/eller vigtigere arbejdsopgaver. Fortjeneste danner grundlaget for forfremmelser, og ved vurderingen bør der derfor også gives karakterer. Begrebet fortjeneste er relativt, og dette vil være et incitament for ledelsen til at vurdere de enkelte med henblik på forfremmelse i forhold til deres ligemænd. Indførelse af en fast kvote eller "ration" karakterer til hvert generaldirektorat eller tilsvarende vil forhindre, at der går inflation i karaktererne. Mobilitet vil blive betragtet som et karrieremæssigt aktiv. Endelig bør der i bedømmelsessystemet for ledelsen indgå en vurdering fra personalets side af deres ledere med fuld beskyttelse af dem, der vurderer lederne.

Som nævnt ovenfor vil der også blive udviklet et særligt bedømmelsessystem for A1- og A2-tjenestmænd. Herved bliver Kommissionen bedre i stand til at vurdere A2-kandidater med henblik på forfremmelse. Der må også gøres mere for at evaluere bedømmerne og fastsætte kriterier for deres arbejde. Dette forbedrede bedømmelsessystem kommer til at spille en meget større rolle i afgørelsen om forfremmelser.

Procedurer, der skal hjælpe ineffektivt personale

I karrierevejledningsfunktionen skal der indgå rådgivning af åbenlyst ineffektivt personale og udarbejdelse af en kvalifikationsoversigt, eventuelt med bistand fra eksperter udefra. En bedre evaluering vil medføre tidligere afsløring af ineffektivt personale. Det er klart, at det både er i personalets og Kommissionens interesse at undgå tilfælde af ineffektivitet. Der vil blive oprettet et varslingsystem, som skal afsløre potentielle tilfælde af ineffektivitet og udløse rehabiliteringsforanstaltninger (fx uddannelse, overflytning til en anden stilling).

En klar definition af de enkelte tjenestemænds opgaver vil allerede give dem og deres leder et almindelig anerkendt grundlag for vurdering af præstationen. Et vademecum skal give en klar definition af ineffektivitet og af procedurerne for afhjælpning heraf.

Endvidere vil der blive indført en procedure, som adskiller sig fra disciplinærproceduren, for fair behandling af konstaterede tilfælde af faglig inkompetence.

IV.3 Løstansat personale

I løbet af Kommissionens levetid og navnlig inden for de sidste årtier er der sket en kraftig udvikling i formerne for kontraktansættelse af personale, som ikke er tjenestemænd. Situationen er forvirrende, uigennemsigtig og udgiftskrævende. Desuden giver den ikke garanti for, at opgaver, der helt klart bør udføres af tjenestemænd, nu også altid bliver udført af personale, der er forpligtet til at leve op til de høje krav i vedtægten. Kommissionen vil derfor fremsætte et forslag om, at en del af dens budget til kontraktansat personale konverteres til faste stillinger for at skabe større gennemsigtighed og større omkostningseffektivitet.

For at opnå større gennemsigtighed er det vigtigt, at reglerne for løstansat personale gøres klarere og mere enkle. Desuden bør nye regler give den nødvendige fleksibilitet til at gennemføre visse politikker med kontraktansat personale, fx for at tilgodese behovet for at tiltrække personer med særlig teknisk viden. Endvidere bør både tjenestemænd i medlemsstaterne og Kommissionen have bedre muligheder for at rokere mellem Kommissionens og medlemsstaternes administrationer. Der er en vigtig sammenhæng mellem disse regler på den ene side og politikken for eksternalisering (se III.2) og aktivitetsbaseret management (ABM) på den anden side: reglerne for kontraktansat personale kommer til at variere i funktion af ABM-aktivitetsmodellen, og omfanget af Kommissionens anvendelse af kontraktansat personale har naturligvis indflydelse på behovet for eksternalisering.

IV.4 Arbejdsmiljø og lige muligheder

Arbejdsmiljø

Som et levn fra fortiden har tilrettelæggelsen af arbejdet i Kommissionen tendens til at være meget stiv med et strengt hierarki. Der er heller ikke tilstrækkelig forståelse for, hvordan de kulturforskelle, der præger Kommissionen, kan påvirke forholdene på arbejdspladsen. En yderligere udvidelse af Den Europæiske Union vil øge disse forskelle. Endelig gør arbejdsgangen i Kommissionen det vanskeligt for mange at forene arbejde og privatliv.

Formålet med indsatsen på dette område er at gøre Kommissionen til en eksemplarisk arbejdsgiver, der giver sit personale et godt arbejdsmiljø. Der vil blive lagt større vægt på uddannelse, som har relation til arbejde i et multikulturelt miljø og forståelse af kulturforskelle.

Der er et stigende ønske fra tjenestemænd i alle lønklasser om en mere fleksibel arbejdstid. I en mere resultatorienteret organisation må disse ønsker nu opfyldes, da de kan skabe større fleksibilitet og produktivitet for Kommissionen og give de enkelte større motivation og jobtilfredsstillelse. Der vil blive truffet foranstaltninger til at skabe mere fleksible arbejdsordninger, herunder flekstid, jobdeling, deltidsarbejde og fjernarbejde. For at give forældre mulighed for at skabe ligevægt mellem arbejdet og forpligtelserne over for familien, vil der blive indført ret til forældreorlov for begge forældre. Desuden er det nødvendigt at forbedre de foreliggende bestemmelser om barselsorlov.

Lige muligheder

De forbedringer, der søges gennemført i Kommissionens arbejdsmiljø, vil i høj grad bidrage til at fremme lige muligheder.

Endvidere har Kommissionen allerede forpligtet sig til at gøre noget ved uligevægten mellem kønnene i den nuværende personalestruktur, fx ved at give kvinder fortrinsret til overordnede stillinger, når de mandlige og kvindelige ansøgere er lige kvalificerede. Den har også sat sig som mål, at antallet af kvinder i den øverste ledelse mindst skal være fordoblet, når dens mandat udløber. Geografisk ligevægt bør i intet tilfælde være en hindring for udnævnelser. Udvælgelsesprøverne vil allerede tilskynde kvinder til at deltage, og bedre adgang til og flere tilbud om uddannelse i management skulle øge de potentielle forfremmelsesmuligheder.

IV.5 Gennemsigthed i rettigheder og forpligtelser

Disciplin

Det er kun få af Kommissionens ansatte, der nogensinde kommer i berøring med disciplinærsystemet, men de nuværende disciplinærprocedurer hindrer Kommissionen i at udvikle en virkeligt effektiv politik for forebyggelse og behandling af tilfælde af ukorrekt adfærd, som rent faktisk forekommer i denne organisation som i enhver anden. Systemet er for langsomt, har for mange procedureled og et disciplinærråd med varierende sammensætning og uden eksterne deltagere. Desuden er personalet ikke tilstrækkelig godt informeret om deres forpligtelser og de eventuelle følger af misligholdelse.

Foranstaltningerne på dette område har til formål at gøre systemet mere effektivt med færre forsinkelser, bl.a. ved, at der indføres et interinstitutionelt disciplinærråd og oprettes et advokatkontor i Kommissionen, som skal forelægge administrationens sag for og repræsentere den i Disciplinærrådet. Personalet vil også få klare oplysninger om deres forpligtelser og om sanktioner.

Rapportering af uregelmæssigheder

Alle ansvarlige organisationer, navnlig offentlige administrationer, må have bestemmelser, der sikrer, at ansatte, som har begrundet formodning om, at uregelmæssigheder har fundet sted, finder sted, eller kan finde sted, kan foretage indberetning og være sikre på en grundig undersøgelse og en effektiv reaktion. I Kommissionen er det derfor nødvendigt at præcisere de rettigheder og forpligtelser, som tjenestemænd, der indberetter angivelig ukorrekt adfærd, har, og at have et brugbart system, som er fair over for "informanter", personer, der anklages for ukorrekt adfærd, og institutionen, og er i overensstemmelse med behovet for at sikre, at retlige eller administrative skridt ikke svækkes ved, at beviser lækkes til offentligheden.

OLAF-forordningen, som trådte i kraft i juni 1999, gav en bedre rettesnor for, hvilke kanaler der skal benyttes til rapportering af uregelmæssigheder. De direkte foresatte, Generalsekretariatet og OLAF spiller en vigtig rolle i denne sammenhæng.

Disse regler må nu suppleres for at udvikle et sæt klare regler for informanter. Der må specielt sættes ind på mere præcist at fastlægge tjenestemændenes rettigheder og forpligtelser, når det gælder ansvarlig rapportering af ukorrekt adfærd via de interne kanaler (men ikke udelukkende ad hierarkiets vej) og tillige at fastlægge hensigtsmæssige regler for eksterne rapporteringskanaler. En udbygget central mæglingsinstans bør fungere som kontaktpunkt for tilfælde af angivelig ukorrekt adfærd, der ikke omfatter angivelig svig eller handlinger, som berører EU's finansielle interesser.

I tråd med bedste praksis i medlemsstaterne vil der i overensstemmelse med OLAF-forordningens bestemmelser blive sørget for den nødvendige beskyttelse af tjenestemænd, der foretager indberetning i henhold til de fastsatte regler, og der vil blive sørget for beskyttelse mod løse eller ondsindede påstande.

Lønninger og pensioner

Reformen har til formål at sikre, at Kommissionen er en international offentlig administration med de højeste standarder for præstation, integritet og service. Kvalitet bør honoreres, og de generelle ansættelsesvilkår for Kommissionens personale bør derfor ikke forringes.

Opfyldelsen af disse mål er ensbetydende med, at der må findes en løsning på en række vigtige spørgsmål vedrørende lønnings- og pensionssystemet. For det første udløber den nuværende ordning for tilpasning af lønningerne i juni 2001. For det andet består der en retlig forpligtelse til at skabe aktuarmæssig balance i pensionsordningen. Kommissionen vil forelægge et integreret forslag om lønninger og pensioner med en nærmere redegørelse for, hvordan disse mål kan opfyldes effektivt og i EU's og institutionernes personales interesse.

Større gennemsigtighed i personalevedtægten

Den nuværende personalevedtægt og gennemførelsesbestemmelserne hertil er komplicerede og derfor ikke gennemsigtige. Dette skyldes først og fremmest, at personalevedtægten i tidens løb er blevet ændret talrige gange, og at der er blevet vedtaget en lang række interinstitutionelle gennemførelsesbestemmelser, kommissionsafgørelser og administrative procedurer. Som følge deraf foreligger der ikke et klart, konsolideret sæt regler. Nogle af de eksisterende regler er klart forældede. Der må gøres en indsats for at forenkle og konsolidere disse tekster og gøre dem mere gennemsigtige.

Man kan opnå mange forbedringer ved at ændre gennemførelsesbestemmelserne og de administrative procedurer. Disse ændringer vil blive foretaget som led i en løbende indsats for at forenkle og præcisere personalets rettigheder og forpligtelser.

Det er mindre enkelt at ændre selve personalevedtægten, da der er tale om interinstitutionelle tekster, og proceduren for ændring heraf er tung. Det gør det svært for Kommissionen at tilpasse visse af sine interne regler til et miljø, som er under ændring, og til nye opgaver. Problemet forværres af, at personalevedtægten tilsyneladende indeholder en række unødvendigt detaljerede bestemmelser. Der er derfor noget, der taler for at indføre en mere håndterlig rammevedtægt, som de enkelte institutioner frit kan fastsætte gennemførelsesbestemmelser til.

Det siger sig selv, at de fundamentale fælles principper, der gælder for EU-tjenestemandsstaben (fx organisationsret, disciplinærbestemmelser, karrierestruktur osv.), fortsat må indgå i en interinstitutionel personalevedtægt for at sikre, at de er bindende for hele personalet. En eventuel afgørelse om at indføre en mere håndterlig rammeaftale bør derfor kun træffes, hvis den påviseligt har en reel værditilvækst. Der bør derfor ikke foretages ændringer blot for ændringernes skyld.

Konklusion

Gennemførelsen af visse af de ovennævnte tiltag kan begynde i nær fremtid, da de ikke kræver nogen ændringer af personalevedtægten. Dette gælder navnlig følgende:

- et bedre bedømmelsessystem

- større vægt på uddannelse og
- visse af de foreslåede forbedringer af arbejdsmiljøet.

Andre tiltag kan ikke gennemføres fuldt ud efter de nuværende regler og kræver en ændring af personalevedtægten. Det drejer sig om:

- indførelse af en ny karrierestruktur
- forbedring af disciplinærsystemet og
- modernisering af personalevedtægtens bestemmelser om barsels- og forældreorlov.

Kommissionen vil gribe disse udfordringer an på følgende måde: Den vil redegøre for sine forslag for de ovenfor omtalte områder i en række meddelelser, som skal offentliggøres i løbet af 2000. På grundlag af retningslinjerne i denne hvidbog vil Kommissionen opstille forslag, som er udformet efter bedste praksis i medlemsstaterne og i andre internationale organisationer. I disse forslag vil eventuelle ændringer af personalevedtægten, der er påkrævet for at opnå fuldstændig gennemførelse, blive fremhævet. Der bliver adgang til at konsultere forslagene, og derefter vil der meget hurtigt blive truffet afgørelse om dem på det eksisterende retsgrundlag. Efter afslutningen af den fulde samrådsprocedure (som består af to faser og både involverer kommissionspersonalets fagforeninger og Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg) vil Rådet få forelagt et integreret forslag til personalevedtægt i 2001. Efter vedtagelsen af dette forslag - ifølge planen i anden halvdel af 2002 - kan reformen af personalepolitikken gennemføres fuldt ud.

De foranstaltninger, der foreslås i dette kapitel, er nærmere beskrevet i kapitel IV i handlingsplanen (aktion 18 til 53 i afsnit XI til XXII).

V REVISION, FINANSFORVALTNING OG -KONTROL

Et centralt mål for reformen er at skabe en administrativ kultur, der motiverer tjenestemænd for at påtage sig ansvar for de handlinger, som de har kontrol over, og at have kontrol over de handlinger, som de er ansvarlige for. Kommissionen har blandt andet ansvaret for at forvalte en stor del af skatteborgernes penge. En forbedring og modernisering af finansforvaltningen er i sig selv et gode og vil også være en direkte og praktisk metode til generelt at opnå bedre administrative standarder.

Kommissionens systemer til finansforvaltning og -kontrol passer ikke længere til den type og mængde transaktioner, som skal behandles. Da de eksisterende centraliserede systemer blev udformet, forvaltede Kommissionen langt mindre pengebeløb end i dag. De finansielle transaktioner er siden steget stadig kraftigere - der er således sket en fordobling i de sidste 5 år. Forpligtelserne i forbindelse med ekstern bistand er firdoblet i de sidste to år og forventes at stige med yderligere 46% fra 1999 til 2000. Det er derfor nødvendigt med enklere, hurtigere, mere gennemsigtige og decentraliserede procedurer. Der er behov for en klar fordeling af opgaver og ansvar

mellem alle aktører - finansielle og "tekniske" - som tager sig af transaktioner, der har finansielle følger. Desuden er der behov for relevante organisatoriske strukturer og regler.

En nøglefaktor for en bedre finansforvaltning vil være de nye regler, der er indført via aktivitetsbaseret management (beskrevet i del II af denne hvidbog), for allokering af alle former for ressourcer til de områder, som Kommissionen har prioriteret. Det skulle betyde, at Kommissionen ikke længere vil være i en situation, hvor den har påtaget sig opgaver, som den ikke kan udføre ordentligt, fordi den ikke råder over de nødvendige midler.

Herudover er der behov for følgende tiltag:

- Det må sikres, at **de anvisningsberettigede og ledere på alle niveauer tager ansvaret** for kvaliteten, retmæssigheden og effektiviteten af deres handlinger. Det er derfor nødvendigt, at alle tjenestemænd får meddelt reglerne i en konsolideret, forenklet og lettilgængelig form.
- Kommissionens **finansforvaltning, finanskontrol og revisionssystem** må revideres radikalt og ajourføres, så man er sikker på at benytte de bedst tænkelige metoder. For at kunne udnytte ressourcer og ekspertise bedst muligt og tage højde for de forskellige typer udgifter, som Kommissionen er ansvarlig for, må der derfor udformes nye organisationstrukturer i Kommissionen, og andre må afskaffes. Man må bestræbe sig på at reducere forsinkelser i udbetalingen af midler og geninddrivningen af uretmæssigt udbetalte midler.
- Der må træffes en række foranstaltninger for **bedre at beskytte EU's økonomiske interesser**, bl.a. må man i lovgivningen søge at sikre sig mod svig, ikke kun på forslagsstadiet, men under hele lovgivningsprocessen, og der må etableres et klart forbedret samarbejde mellem Kommissionen og medlemsstaterne, der - som nævnt af Revisionsretten - afholder langt størsteparten af de udgifter, hvor midlerne ikke er anvendt og/eller bogført korrekt.

V.1 Fastlæggelse af de anvisningsberettigedes og linjechefernes ansvarsområder

Betingelserne for at skabe en reel følelse af ansvar for en sund økonomisk forvaltning er for det første en klar definition af arbejdsopgaverne, for det andet vished for, at alle kender og forstår deres ansvarsområder, for det tredje at kvalitetskontrol integreres i ledelsesprocessen, og endelig at der benyttes retfærdige og pålidelige metoder til behandling af regelbrud.

Finanskontrol er kun et af aspekterne af den samlede forvaltning. Uddelegeringen af beføjelsen til at godkende udgifter skal følge kommandovejen fra Kommissionen via generaldirektøren til den almindelige tjenestemand.

Kommissionen vil derfor udforme klare regler for fastlæggelsen af hver enkelt finansiell aktørs ansvarsområder. Disse regler vil blive givet til hver finansiell aktør ved dennes ansættelse og fulgt op af en relevant uddannelse. Hvis de pågældende regler ikke overholdes, vil ansvarsområderne blive frataget aktøren. De medarbejdere, der har ansvaret for programmer, der medfører udgifter, vil også blive uddannet, specielt inden for områder som projektförvaltning, udbudsprocedurer og bevilling af støtte.

Disse regler for de anvisningsberettigedes ansvarsområder vil også indeholde procedurer for, hvordan man uddelegerer ansvaret for godkendelse af udgifter inden

for de enkelte afdelinger. Den person, der træffer beslutningen om at gå videre med en foranstaltning, der medfører udgifter, skal så vidt muligt også være den, der godkender udgifterne, men man må sørge for, at der er et godt system til kontrol af, at transaktionerne foregår korrekt.

Den bedste måde, hvorpå man kan sikre, at regler og procedurer bliver overholdt, er at gøre det nemt for alle tjenestemænd at få adgang til dem i en form, der er konsolideret, forenklet, klar og lettilgængelig. Reglerne vil derfor blive kodificeret og trykt i almindelige håndbøger, som vil blive ajourført efter behov.

Det haster især med at få mere enkle konsoliderede regler for støtte og udbud. Konkurrencebaserede procedurer for tildeling af finansiering, fuld information om finansieringsmuligheder, retfærdig behandling af alle tilbudsgivere, gennemsigtige udvælgelsesprocedurer, offentliggørelse af resultaterne og forsvarlig opfølgning og evaluering er principper, som må følges til punkt og prikke. Problemet med at skelne mellem en støtte- og en udbudsprocedure må løses. De anvisningsberettigede må således kunne få at vide, hvilken procedure, de skal følge, af det kontor i den centrale finanstjeneste (se V.2), der tager sig af kontrakter. Dette problem vil blive behandlet i et særskilt afsnit af forslaget til revidering af finansforordningen. Endelig vil Kommissionen foreslå forbedringer af sine udbudsprocedurer og vil bl.a. overveje at oprette et uafhængigt organ, der kan tage sig af klager over udbudsprocedurer.

Hvis der opstår finansielle fejl eller mistanke om finansielle uregelmæssigheder, der ikke indebærer svig, vil generaldirektøren, uden at der sættes spørgsmålstejn ved OLAF's rolle, og før der indledes en disciplinærsag, forelægge problemet for et panel, der skal kunne rådgive i forbindelse med eventuelle finansielle uregelmæssigheder, og som skal etableres inden den 1. juli 2000. Panelet skal kun have en rådgivende funktion. Den pågældende tjenestemand vil selvfølgelig blive hørt af panelet, som vil være et mellemlid mellem afsløringen af en uregelmæssighed og en eventuel indledning af en formel disciplinærsag. Panelet vil så vidt muligt fremsætte forslag til, hvilke korregerende og forebyggende foranstaltninger generaldirektøren bør træffe.

V.2 Revidering af Kommissionens finansforvaltning, -kontrol og revision

Det eksisterende finansforvaltningssystem i Kommissionen er blevet stærkt kritiseret, både i og uden for Kommissionen, for ikke at have kunnet forhindre alvorlige forseelser i en række vigtige sager (jf. Den Uafhængige Ekspertgruppes rapporter). Den aktuelle forudgående finanskontrol består i en central kontrol af finansielle transaktioner i forhold til finansforordningens procedureregler – den forudgående påtegning – som ikke har været tilstrækkelig til, at der har kunnet foretages en samlet analyse af, om de finansielle transaktioner har tjent et nyttigt formål og været i overensstemmelse med reglerne. Resultatet er, at beslutningstagerne i de forskellige afdelinger får en falsk tryghedsfølelse via dette system, som har skabt en kultur, der fremmer ansvarsforflygtigelse blandt lederne. Samtidig vanskeliggør det på grund af sin u håndterlige og proceduremæssigt komplekse struktur en effektiv gennemførelse af budgettet.

Endelig giver finansforordningen også ansvaret for forudgående kontrol (påtegning) og efterfølgende evaluering af systemerne (revision) til finansinspektøren, hvorved der skabes en betydelig potentiel interessekonflikt i Generaldirektoratet for Finanskontrol.

Forslag til ændringer

Den løsning, der foreslås i denne hvidbog, og som illustreres skematisk i figur 2, er at decentralisere kontrolaktiviteter, som nu udføres under Kommissionens finansinspektørs ansvar, og at lægge dem ud til generaldirektoraterne, så generaldirektørerne får det direkte ansvar for at sikre en forsvarlig intern kontrol i deres afdelinger, og lederne får det fulde ansvar for de økonomiske beslutninger, som træffes. Den forudgående påtegning afskaffes, efter at der er foretaget en ændring af finansforordningen, og Generaldirektoratet for Finanskontrol opløses.

Finanskontorer i generaldirektoraterne skal give råd og vejledning til de operative kontorer. Da udgiftsprofiler og krav til finansforvaltning varierer fra tjenestegren til tjenestegren, vil generaldirektøren afgøre, hvilke finansielle metoder den pågældendes tjenestegren skal benytte. Der vil blive fastlagt et sæt minimumsstandards for alle tjenestegrene efter de principper, der er fastsat i denne hvidbog.

Der må oprettes en central finanstjeneste, som kan rådgive operative afdelinger i Kommissionen og, hvis det er relevant, i medlemsstaterne. Denne tjeneste, som budgetkommissæren skal være direkte ansvarlig for, skal fastlægge minimumsstandards og rådgive om anvendelsen af de finansielle regler og procedurer, som vil blive fastsat i finansforordningen.

Der må oprettes en intern revisionstjeneste, som Kommissionens næstformand med ansvar for reformen skal være direkte ansvarlig for. Den skal foretage den efterfølgende undersøgelse af Kommissionens tjenestegrenes interne kontrol- og forvaltningssystemer, deres transaktioner samt præstationer som helhed. Den skal også på basis af risikovurderinger rådgive ledelsen efter behov.

Endelig skal der oprettes en revisionsopfølgningsgruppe, som skal fordele ansvaret i Kommissionen for opfølgningen af revisionsrapporter, overvåge udviklingen og sikre, at revisionstjenestens arbejde integreres fuldstændigt i Kommissionen. Budgetkommissæren skal være formand for gruppen, som yderligere skal bestå af Kommissionens næstformand med ansvar for reformen, to andre kommissærer og eventuelt et medlem udefra. Alle de nye tjenester og nævnte gruppe skal være etableret den 1. maj 2000.

Denne løsning vil sikre, at ansvaret entydigt bliver pålagt de ledere, som træffer beslutninger, der har finansielle følger, og at disse til gengæld får den nødvendige rådgivning og bistand fra en central finansiell instans. Derudover vil den interne revisionstjeneste have en vigtig overvågningsfunktion, og dens forslag vil i det omfang, de fortjener det, blive taget op af revisionsopfølgningsgruppen. Denne fremgangsmåde vil derfor råde bod på ansvarsforflygtigheden og den potentielle interessekonflikt mellem finanskontrol og intern revision, der er karakteristisk for de nuværende ordninger.

Overgangsfasen

Det vil være kompliceret at gå over til det ovenfor beskrevne system, og det kan ikke gøres i løbet af ganske kort tid. De eksisterende bestemmelser, navnlig den gældende finansforordning, kræver, at der sker en forudgående påtegning, og at ansvaret for den forudgående finanskontrol og interne revision ligger hos finansinspektøren. Som følge heraf kan den forudgående påtegning, som foretages af Generaldirektoratet for Finanskontrol, ikke straks bringes til ophør eller erstattes af en automatisk teknisk påtegning af alle transaktioner.

Kommissionen vil løse dette problem via to tiltag. For det første vil den for at begrænse overgangsperioden mest muligt fremsætte et forslag som led i revideringen af finansforordningen, der skal gøre det muligt at opdele finanskontrol og revision i to ansvarsområder. Det vil give Kommissionen mulighed for at overføre ansvaret for intern revision fra finansinspektøren til en anden overordnet tjenestemand med en tilsvarende uafhængig status (intern revisor). Kommissionen håber, at denne del af omarbejdningen af finansforordningen kan foregå hurtigt og blive vedtaget hurtigst muligt.

For det andet vil Kommissionen, mens den venter på vedtagelsen af den reviderede forordning, straks begynde at decentralisere de kontrolaktiviteter, der for øjeblikket udføres under finansinspektørens ansvar, og lægge dem ud til de operative generaldirektorater, hvis kontrolsystemer har vist sig at være pålidelige. Herudover vil der også straks blive gennemført en langt mere systematisk brug af stikprøvekontrol via forudgående påtegninger og en styrkelse af afdelingernes interne kontrol. Endelig skal finansinspektøren, når det gælder intern revision, referere direkte til Kommissionens næstformand med ansvar for reformen, hvilket vil have den virkning, at risikoen for en interessekonflikt reduceres.

V.3 Beskyttelse af EU's økonomiske interesser

Der må træffes en række foranstaltninger for så effektivt som muligt at forebygge uregelmæssigheder og sikre lovgivningen og finansforvaltningens regler og procedurer mod svig. Der er tale om et bredt udvalg af aktioner, som Kommissionen skal tage initiativ til, bl.a:

- Retningslinjer for sund projektforvaltning
- Bedre koordinering af samarbejdet mellem det uafhængige kontor for bekæmpelse af svig (OLAF) og andre tjenestegrene
- Indragelse af OLAF i bestræbelserne på at sikre sig mod svig i lovgivningen og i udformningen af tilbud og kontrakter
- En mere effektiv forvaltning af geninddrivelsen af uretmæssigt udbetalte beløb

Desuden må der opstilles klarere regler for samarbejdet mellem Kommissionens tjenestegrene og mellem Kommissionen og medlemsstaterne, især når det gælder strukturfondene og regnskabsafslutningen for EUGFL, så uregelmæssigheder, svig og korruption kan forebygges og afsløres mere effektivt.

De foranstaltninger, der foreslås i dette kapitel, beskrives nærmere i kapitel V i handlingsplanen (aktion 54 til 84 i afsnit XXIII til XXVIII)..

VI IVÆRKSÆTTELSE OG KONSOLIDERING AF REFORMEN

Denne hvidbog rundsendes allerede på forslagsstadiet for at give mulighed for omfattende drøftelser og samråd med personalet og personalerepræsentanterne, Europa-Parlamentet, Rådet og andre involverede parter indtil midten af februar. På baggrund heraf vil Kommissionen afholde et seminar for at overveje, hvilke konsekvenser der skal drages af samrådsproceduren, og derefter vedtage hvidbogen om reform den 1. marts 2000.

Mange foranstaltninger vil derefter straks blive iværksat som anført i dette oplæg og i den vedlagte handlingsplan. Et forslag til ændring af finansforordningen vil blive offentliggjort i april. Desuden vil Kommissionen fremlægge meddelelser om, hvilke fremgangsmåder der foreslås på områder, hvor dette oplæg kun giver generelle retningslinjer. Dette gælder især "eksternalisering" og forskellige vigtige beslutninger om politikken for menneskelige ressourcer, fx karriereforløb og -struktur, disciplin, ansættelse mv. Nogle af disse foranstaltninger vil helt klart kræve betydelige ændringer af personalevedtægten, og i 2001 vil Rådet få forelagt et samlet forslag herom.

Kommissionen vil øge de interne ressourcer, den allerede har sat ind, for at få reformen til at gå hurtigere. Den vil udnævne en vicegeneralsekretær, som skal have til opgave at effektivisere Kommissionens arbejdsmetoder, mindske bureaukratiet og forenkle systemerne. Formålet hermed er at styrke koordineringen, ikke at øge kontrollen. En lang række afdelinger vil blive involveret i arbejdet med at udforme de aktioner, som foreslås i denne hvidbog. Kommissærernes reformgruppe vil fortsat eksistere, og dens opgave vil være at lede reformprocessen og forberede den månedlige debat om reformerne i kollegiet. Også task force for administrativ reform fortsætter sit arbejde og får til opgave at gøre det lettere at gennemføre reformen samt bistå de enkelte generaldirektater og afklare spørgsmål for dem. Desuden skal der oprettes fire planlægnings- og koordinationsgrupper, hver under ledelse af en generaldirektør, for at bistå de operative tjenestegrene og task force med udarbejdelsen af de forskellige forslag ved at anlægge en "brugersynsvinkel" og mobilisere personale fra et bredt udvalg af kommissionsafdelinger. Disse grupper skal tage sig af henholdsvis oprettelsen af den interne revisionstjeneste, revideringen af det finansielle kredsløb, "eksternaliseringen" og politikken for menneskelige ressourcer. Kommissærerne for eksterne forbindelser vil fortsætte deres bestræbelser på at forbedre forvaltningen og gennemførelsen af eksterne hjælpeprogrammer med støtte fra den undersøgelsesgruppe, som er oprettet til samme formål, og vil fremlægge en meddelelse herom i foråret 2000. Endelig vil Kommissionens næstformand med ansvar for reformen også oprette en ekstern rådgivende gruppe bestående af ledere fra erhvervsliv og offentlig forvaltning, der kan rådgive ham yderligere om reformprocessen.

Kommissionen kan imidlertid ikke nå målene for en samlet reform på egen hånd. Reformen kan kun lykkes, hvis der samtidig sker en ændring inden for Rådet og Parlamentet, så at de, når de beder Kommissionen påtage sig nye opgaver, er bevidste om, hvilke konsekvenser det vil have for Kommissionens mulighed for at udføre allerede eksisterende opgaver. Kommissionen kan lejlighedsvis blive tvunget til at nægte at påtage sig nye opgaver. Skulle det ske, bør de nævnte institutioner ikke betragte dette som en underkendelse af en demokratisk beslutning, men som en ansvarlig og fornuftig adfærd, der er nødvendig for at varetage EU-borgernes og -skatteydernes interesser. En bedre planlægning og programmering af aktiviteterne og en bedre dialog institutionerne imellem bør dog kunne forhindre, at en sådan situation nogensinde opstår.

Som lovgivere skal Rådet og Europa-Parlamentet også tage sig af revisionen af finansforordningen og personalevedtægten. Hvis hele det handlingsprogram, der er fremlagt i denne hvidbog, skal være gennemført, når vi når frem til anden halvdel af 2002, vil det derfor kræve, at alle EU-institutionerne støtter og engagerer sig i sagen,

og samtlige institutioner har understreget, at de ønsker en effektiv og omfattende reform.

VII KONKLUSION

Dette oplæg indeholder et omfattende reformprogram, som skal påbegyndes i marts 2000 og afsluttes i løbet af anden halvdel af 2002. Kommissionen vil i hele sin mandatperiode modernisere og forbedre sin organisation, men tror, at de vigtigste ændringer - når det gælder metoder og procedurer, som kan gøre organisationen til en af de mest velfungerende på verdensplan - vil være gennemført, hvis dette program fuldføres til tiden.

Ved udgangen af 2001 forventer Kommissionen at være nået langt med gennemførelsen af mange af de vigtigste prioriteringer i dette dokument. Dette arbejde vil fortsætte i 2002 ud fra det eksisterende retsgrundlag. Under forudsætning af, at Kommissionens lovforslag godkendes hurtigt af Rådet og Europa-Parlamentet, regner Kommissionen med midt i 2002 at have fuldført en omfattende strategi- og planlægningsproces, så prioriteter og ressourcer er afstemt efter hinanden, og Kommissionen vil så med sikkerhed vide, hvordan den skal udføre eksisterende og kommende opgaver. På den baggrund vil Kommissionen på troværdig måde kunne love Parlamentet, Rådet og EU's borgere, at alle opgaver, som den påtager sig, vil blive udført effektivt, pålideligt og ansvarligt.

Kommissionen vil også kunne føre en politik for menneskelige ressourcer, hvor personalet har et tilfredsstillende og udviklende arbejde, og ledelsen kan udnytte personaleressourcerne effektivt, fleksibelt og fair. Dette skal opnås ved at føre en integreret personalepolitik lige fra ansættelsestidspunktet gennem uddannelses- og karriereløb frem til pensioneringen. Det skal være en personalepolitik, der er baseret på fortjeneste, og som lægger stor vægt på bedømmelse og motivering af medarbejderne. Kommissionen vil fortsat sammenligne sin egen praksis på området med andre relevante organisationers for at sikre sig, at vi anvender de bedste metoder og ikke sakker agterud.

Allerede fra i dag kan man begynde at forbedre finansforvaltningen ved at iværksætte en række af de foranstaltninger, der er beskrevet i dette oplæg. Med de nødvendige ændringer af finansforordningens bestemmelser vil Kommissionen i 2002 have foretaget en radikal revision af sine finansforvaltningssystemer for fuldt ud at ansvarliggøre sit personale og fremme effektive og ansvarlige arbejdsmetoder.

Hvis disse foranstaltninger gennemføres i deres helhed, vil de indbygge de centrale principper om ansvar, ansvarlighed, effektivitet og gennemsigtighed i Kommissionens arbejdsmetoder, de vil fremme god service og omkostningseffektivitet, og de vil dermed sikre, at EU's borgere atter får tillid til Kommissionen.

Selv ikke nok så omfattende ændringer af metoder og procedurer kan erstatte en helhjertet indsats fra hele personalet for at gennemføre disse principper og yde en effektiv og gennemsigtig offentlig service. Mange er så professionelle, at de allerede nu er rede til at følge denne kurs, og mange af de ændringer, som udgør selve reformprocessen, tager direkte sigte på at opmuntre dem og give dem mulighed for at gøre det.

Offentliggørelsen af dette oplæg er kun en start. Det hårde arbejde begynder med gennemførelsen af de 84 aktioner, som er beskrevet her. For at det skal lykkes, må alle, kommissærer såvel som menige medarbejdere, involvere sig i denne den største interne opgave i institutionens historie, nemlig at yde en international offentlig service, som virkelig er den nuværende og kommende Europæiske Union værdig.

BILAG 1 TIL OPLÆG OM REFORMEN AF KOMMISS

◆ VIGTIGSTE REFORMSPØRGSMÅL ◆

I. VIGTIGSTE ÆNDRINGER AF ADMINISTRATIVE FUNKTIONER OG STRUKTURER , DER II

A. Nyt

Under formandens myndighed vil en **strategisk planlægnings- og programmeringsfunktion** i Generalsekretariatet prioriteringer og allokere ressourcer og med at fremme resultatorienteret management, og en ny, anden funktion vil udvikle mere effektive arbejdsmetoder, nedskære bureaukratiet og forenkle systemer.

En **intern revisionstjeneste** vil under ansvar af Kommissionens næstformand med ansvar for reformen af Kommissionens tjenestegrenes interne kontrol- og managementsystemer og resultater og yde til **revisionsopfølgningsgruppe** vil under budgetkommissærens ansvar sikre, at anbefalingerne følges op.

Et **interinstitutionelt udvalg for "minimumsnormer for ansatte i den offentlige tjeneste"** vil overgælde for alle EU's institutioner, overvåge gennemførelsen af den specifikke adfærdskodeks for i adfældsregler.

B. Tilpasset

På grundlag de eksisterende strukturer vil en central funktion for **karrierevejledning** sikre, at Kommissionen Desuden vurderes og der gives vejledning om behovet for mobilitet, og uddannelse tilvejebringes.

En **central finansstjeneste**, der samler eksisterende og nye funktioner, og som arbejder under budgetkonsekvensregler og procedurer, rådgive de operative afdelinger og udvikle og forvalte fælles informationssystemer og

¹ En fuldstændig oversigt over alle administrative funktioner og strukturer findes i handlingsplanen.

En **central mæglingstjeneste**, der bygger på eksisterende strukturer, vil blive oprettet for at hjælpe med konflikter og klager, som ikke omfatter svig, og andre forhold, som berører EU's finansielle interesser.

Et **interinstitutionelt disciplinærråd** og et **advokatkontor** i Kommissionen (der vil forelægge administrative klager) vil afløse det nuværende disciplinærudvalg.

C. Afskaffet

Det nuværende **Generaldirektorat for Finanskontrol** vil blive afviklet, efter at dets interne revisions- og revisionstjeneste, og finansinspektørens forudgående påtegninger er blevet afskaffet i den nye finansforordning.

Generalinspektoratet for Tjenestegrenene vil blive afskaffet, efter at dets aktiviteter er blevet overført til andre enheder.

Som en del af programmet for forenklinger af forvaltningen vil den nye, anden vicegeneralsekretærs programmingsfunktion og den interne revisionstjeneste undersøge, hvilke eventuelle yderligere ændringer i funktioner og strukturer.

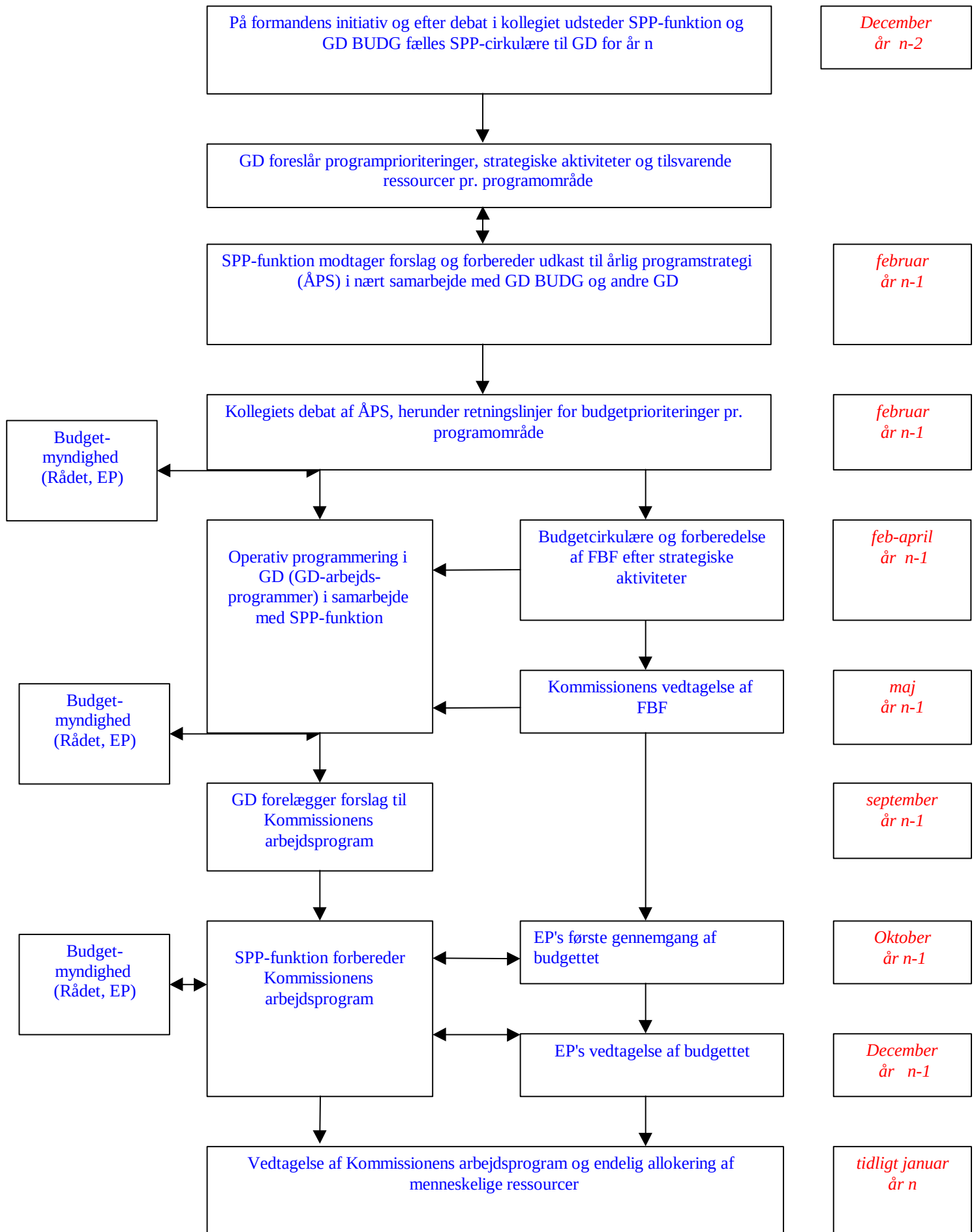
II. KRONOLOGISK OVERSIGT OVER VIGTIGSTE REFORMER ¹

ÅR	KVARTAL	VIGTIGSTE REFORMER
2000	2000/I	Kommissionens forslag til forordning om offentlig adgang til Europa-Parlamentets, Rådets og Kommissionens dokumentation. Videreførelse af arbejdet med at udvikle IT-værktøjet (integreret system for indførelsen af aktivitetsbaseret management.
	2000/II	Kommissionens forslag om omformning af finansforordningen (herunder afskaffelse af den eksisterende finansforordning). Oprettelse af en intern revisionstjeneste, en revisionsopfølgningsgruppe og en central kontrolfunktion. Styrkelse af den interne kontrol i Kommissionens tjenestegrene. Udnævnelse af en ny, anden vicegeneraldirektør. Indførelse af aktivitetsbaseret management.
	2000/III	Oprettelse af den nye strategiske planlægnings- og programmeringscyklus (SPP) og aktivitetsbaseret management. Kommissionens meddelelse om anvendelse af eksterne ressourcer. Kommissionens meddelelse om reformens ressourcemæssige virkninger.
	2000/IV	Kommissionens meddelelser om disciplinære bestemmelser, faglig inkompetence, karrieresystem og ny managementpolitik. Kommissionens beslutning om en ordning for finansielle korrektioner for strukturfondene. Udfasning af forudgående påtegninger i forbindelse med finanskontrollen. Kommissionens handlingsplan om forenkling af administrative procedurer.

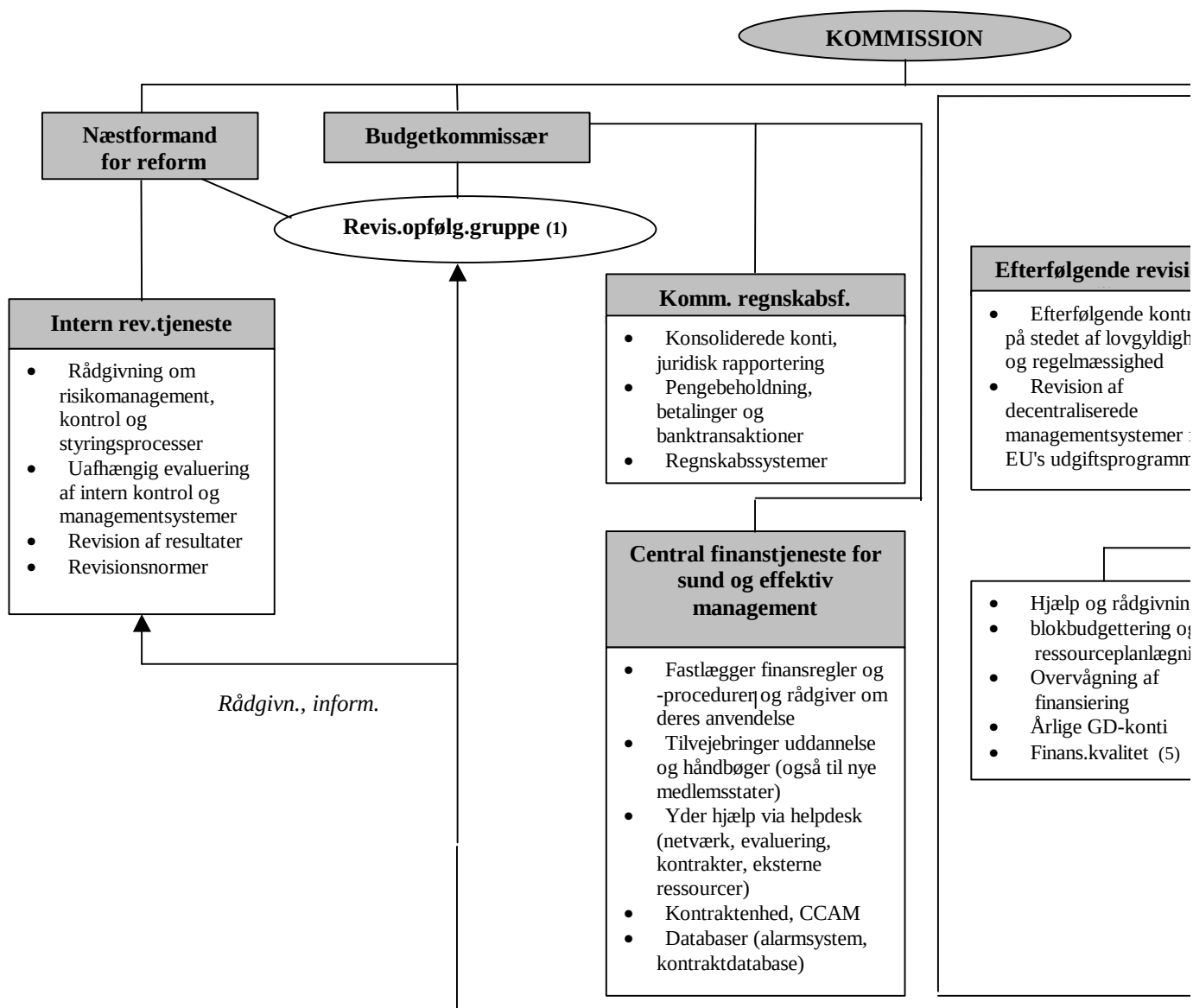
¹ En fuldstændig kronologisk oversigt over alle aktioner findes i bilag 2.

ÅR	KVARTAL	VIGTIG REFORMAKTION
2001	2001/I	Kommissionens beslutning om yderligere decentralisering af interne arbejdsmetoder.. Høring af faglige organisationer inden for Kommissionen om de foreslåede ændringer vedrørende personalet.
	2001/II	Kontraktdatabase. Kommissionens beslutninger om et nyt system for personaleevaluering, et managementpolitik. Høring af den interinstitutionelle komité om de foreslåede ændringer af vedtægten for personalet.
	2001/IV	Kommissionen forelægger Rådet det integrerede forslag om de for reformen nødvendige bestemmelser vedrørende personalet.
2002		Rådets godkendelse af de for reformen nødvendige ændringer af vedtægten og øvrige finansforordningen.
		Kommissionen tager reformarbejdet op til revision.

Figur I: Årlig strategisk planlægnings- og programmeringscyklus



FIGUR II: OVERSIGT OVER DE NYE STRUKTURER FOR FINANSMANAGEMENT, KONTR



- (1) Revisionsopfølgningsgruppen vil tildele ansvarsområder i Kommissionen mht. opfølgning af revisionsrapporter, overvågning af opfølgning og for Kommissionen.
- (2) GD med store udgifter skal bevare de afdelinger, der foretager efterfølgende kontrol af aktiviteter i marken og revision af managementsystemer b generaldirektøren og regelmæssigt underrette den interne revisionstjeneste om deres resultater.
- (3) Den anvisningsberettigede kontrollerer, at dechargeafgørelsen er korrekt ("frigørende kvittering") for hver transaktion. Den "frigørende kvittering
- (4) Generaldirektøren vil fastlægge de strukturer, der er bedst egnede til at udføre disse opgaver.
- (5) Generaldirektøren vil afgøre, om finanskvalitetsgarantien bør omfatte forudgående kontrol af transaktionerne (watchdog).



KOMMISSIONEN FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Bruxelles, den 18.01.2000

KOM(2000) 10 endelig

Bind II

REFORM AF KOMMISSIONEN

HANDLINGSPLAN

(forelagt af Kommissionen)

REFORM AF KOMMISSIONEN HANDLINGSPLAN

KAPITEL II – SERVICEBASERET KULTUR

I	Standarder for adfærd i den offentlige sektor.....	1
II	Kodeks for god administrativ adfærd.....	2
III	Offentlighedens adgang til EU-institutionernes dokumenter	3
IV	Brug af web-baseret teknologi.....	4
V	Adfærdskodeks for forbindelserne med Europa-Parlamentet - rammeaftale	6
VI	Kortere betalingsfrister	7

KAPITEL III – PRIORITERING, RESSOURCEALLOKERING OG -UDNYTTELSE

VII	Aktivitetsbaseret management (ABM)	8
VIII	Mere effektiv udnyttelse af interne og eksterne ressourcer	13
IX	Decentralisering af den interne forvaltning	17
X	Administrative strukturer	18

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XI	Ledelsespræstationer.....	19
XII	Ansættelsespolitik.....	21
XIII	Karriereudvikling.....	23
XIV	Uddannelse	28
XV	Løstansat personale.....	30
XVI	Bedre arbejdsmiljø.....	32
XVII	Lige muligheder.....	34
XVIII	Gennemsigtighed i personalepolitikken.....	36
XIX	Disciplinærforanstaltninger	38
XX	Klare regler om rapportering af uregelmæssigheder.....	40
XXI	Løn og pension	42
XXII	Reformens ressourcevirkninger.....	43

KAPITEL V – REVISION, FINANSFORVALTNING OG –KONTROL

XXIII	Fastlæggelse af de anvisningsberettigedes og linjechefernes ansvarsområder.....	45
XXIV	Oprettelse af en central intern revisionstjeneste	47
XXV	Oprettelse af en central finanstjeneste	50
XXVI	Finansforvaltning og –kontrol inden for generaldirektoraterne.....	52
XXVII	Overgangsfasen	55
XXVIII	Beskyttelse af Den Europæiske Unions finansielle interesser.....	57

KAPITEL II – SERVICEBASERET KULTUR

I - STANDARDER FOR ADFÆRD I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

1. MÅL

At støtte tjenestemændene i fortsat at leve op til de høje standarder for etisk adfærd.

Standarderne inden for den offentlige sektor er ikke evigtgyldige. Behovet for fastlæggelsen af en eksplicit etisk ramme er blevet større, efterhånden som udviklingen er gået fra en regelbaseret til en mere resultatorienteret arbejdskultur, og der således kan være en række gråzoner, hvor det er nødvendigt med nogle klare retningslinjer. Som forudsætning for, at der i forbindelse med den igangværende administrative reform kan udarbejdes en klar og anvendelig ramme for etisk adfærd, skal der tages stilling til spørgsmål som større decentralisering og uddelegering af beføjelser, nye metoder til levering af tjenesteydelser og større opmærksomhed omkring brugernes behov.

Der bliver således lagt større vægt på ansvarlighed. Målet er at skabe nogle generelle rammer, som tjenestemændene kan støtte sig til, når de skal tage stilling de komplekse etiske spørgsmål, der er forbundet med indførelsen af nye metoder til levering af offentlige tjenesteydelser og en ny ledelsesstil, og endelig er målet at forhindre korruption.

2. SENESTE TILTAG

Kommissionen vedtog i andet halvår af 1999 en adfærdskodeks for kommissærer og en adfærdskodeks for forbindelserne mellem kommissærerne og tjenestegrenene.

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 1 *Nedsættelse af et udvalg om standarder i den offentlige sektor*

Kommissionen vil fremsætte forslag om, at der oprettes et sådant udvalg på grundlag af en interinstitutionel aftale. Udvalget skal have til opgave at føre tilsyn med den generelle adfærdskodeks for EU-institutionerne, at overvåge anvendelsen af adfærdskodekserne for de enkelte institutioner og at optræde som vejleder om etiske spørgsmål og standarder for adfærd i EU-institutionerne.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 1: SG, GD Admin

1. TIDSPLAN

Aktion 1: Juni 2000 - Kommissionens forslag; december 2000 - måldato for den interinstitutionelle aftale

KAPITEL II – EN SERVICEBASERET KULTUR

II - KODEKS FOR GOD ADMINISTRATIV ADFÆRD

1. MÅL

At udarbejde et sæt retningslinjer for tjenestemændenes forbindelser med offentligheden. Dette initiativ skyldes, at ombudsmanden i juli 1999 understregede, at der var behov for en adfærdskodeks.

2. SENESTE TILTAG

Udarbejdelsen af en adfærdskodeks for Europa-Kommissionens personale blev påbegyndt i efteråret 1997. Det første udkast blev forelagt Kommissionens personale på Kommissionens intranet i april 1998.

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 2: *Kodeks for god administrativ adfærd*

Kodeksen omfatter personale, som er ansat under vedtægten for tjenestemænd og øvrige ansatte i De Europæiske Fællesskaber. Den indeholder retningslinjerne for god administrativ adfærd i forhold til borgerne.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 2: SG, Den Juridiske Tjeneste

5. TIDSPLAN

Aktion 2: 12. januar 2000

KAPITEL II – EN SERVICEBASERET KULTUR

III - OFFENTLIGHEDENS ADGANG TIL EU-INSTITUTIONERNES DOKUMENTER

1. MÅL

Målet er at give borgere i Den Europæiske Union ret til adgang til de tre institutioners dokumenter. Forslaget er baseret på artikel 255 i Amsterdam-traktaten.

2. SENESTE TILTAG

- Adfærdskodeks for offentlighedens adgang til Kommissionens og Rådets dokumenter, som er en gennemførelse af erklæring nr. 17 til Maastricht-traktaten. Den blev vedtaget den 6.12.1993. Europa-Parlamentet vedtog en adfærdskodeks den 25.9.1999 med så godt som samme ordlyd.

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 3: *Forslag til en forordning om offentlighedens adgang til Europa-Parlamentets, Rådets og Kommissionens dokumenter*

Udkastet til forslag omfatter indgående dokumenter så vel som dokumenter, der er udarbejdet af de tre institutioner, og det vil afspejle den bedste praksis med hensyn til gennemsigtighed.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 3: SG, Den Juridiske Tjeneste

5. TIDSPLAN

Aktion 3: Vedtagelse i Kommissionen: ultimo januar 2000. I henhold til Amsterdam-traktatens artikel 255, stk. 2, skal forordningen vedtages af Rådet ved hjælp af proceduren for fælles beslutningstagning inden den 1.5.2001.

KAPITEL II – EN SERVICEBASERET KULTUR

IV - BRUG AF WEB-BASERET TEKNOLOGI

1. MÅL

I 1995 blev "Europa" oprettet som Europa-Kommissionens fælles hjemmeside på Internettet. Kommissionen benytter denne hjemmeside til sin informationsformidling og til at kommunikere med EU-borgerne.

"Europa" har oplevet en utrolig vækst, og ifølge de seneste oplysninger bliver den konsulteret i et imponerende omfang: i november 1999 blev der registreret 100 millioner besøgende. "Europa" er blevet det vigtigste informationssted om EU-anliggender i verden. Herudover anvendes "Europa-plus", som er Kommissionens interne hjemmeside, i vidt omfang af tjenestemænd i Kommissionen og i de øvrige EU-institutioner.

Der forventes en kraftig stigning i anvendelsen af Internettet i de kommende år. Samtidig vil udviklingen og indførelsen af nye teknologier få stor indflydelse på brugen af Internettet.

Den web-baserede teknologi er den mest effektive og lønsomme måde at kommunikere med borgere og alle øvrige interessenter. Der vil derfor ske en yderligere udvikling af Internettet og de beslægtede kommunikationsteknologier som det vigtigste redskab til direkte kommunikation mellem Kommissionen og borgerne. Et af nøgleelementerne i denne sammenhæng vil være, at der afsættes en passende mængde ressourcer. Kommissionen har indtil nu klaret udviklingen og styringen af den web-baserede kommunikation med et minimum af menneskelige og finansielle ressourcer. Af hensyn til den fortsatte udvikling er Kommissionen derfor nødt til hurtigt at fastlægge en strategi, så den bliver i stand til at klare de tekniske ændringer og det stigende behov i både kvantitativ og kvalitativ henseende.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 4: Teknologiske valg

Kommissionen skal hele tiden være på forkant med den teknologiske udvikling, så den er i stand til at træffe sine valg på et velinformeret grundlag og udnytte det nyeste inden for web-baserede og andre former for kommunikationsredskaber.

Aktion 5: Opfyldelse af brugernes behov

Kommissionen kan ikke danne sig noget egentligt overblik over, hvilket udstyr brugerne råder over, og hvilke behov og kommentarer de har, medmindre den regelmæssigt får feedback fra brugerne. De således indsamlede oplysninger vil gøre det muligt for Kommissionen at styre sin indsats i retning af en opfyldelse af brugernes behov (flersprogethed, adgang for handicappede, oplysningernes form, hurtigt svarordning osv.).

Aktion 6: Strukturerne for beslutningstagningen

Kommissionen bør vedtage klare og enkle mekanismer, som gør det muligt inden for en passende tidsramme at træffe koordinerede og fagligt begrundede beslutninger.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 4: GD Admin med hjælp fra INFISO og Pressetjenesten

Aktion 5: GD Admin med hjælp fra OPOCE, INFISO og Pressetjenesten

Aktion 6: GD Admin med hjælp fra OPOCE, INFISO og Pressetjenesten

4. TIDSPLAN

Aktion 4: Juli 2000

Aktion 5: December 2000

Aktion 6: December 2000

KAPITEL II – EN SERVICEBASERET KULTUR

V - ADFÆRDSKODEKS FOR FORBINDELSERNE MED EUROPA- PARLAMENTET - RAMMEAFTALE

1. MÅL

Målet er at indgå en ny rammeaftale med klare regler for forbindelserne mellem den nye Kommission og Parlamentet.

2. SENESTE TILTAG

Der findes en adfærdskodeks, som blev vedtaget af den forrige Kommission og Parlamentet i 1995.

3. KOMMENDE TILTAG

Der bør indgås en ny rammeaftale i overensstemmelse med Parlamentets beslutning af 15. september 1995.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

SG og SJ.

5. TIDSPLAN

Forhandlingerne forventes at begynde snarest.

KAPITEL II – EN SERVICEBASERET KULTUR

VI - KORTERE BETALINGSFRISTER

1. MÅL

Målet er at afkorte betalingsfristerne, så det sikres, at beløb, Kommissionen skylder væk, betales med det samme i overensstemmelse med god praksis, og at der effektivt tages hånd om det eksisterende efterslæb.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 7: Det foreslåede grundige eftersyn af finansieringssystemet vil føre til en kraftig strømlining af procedurerne og åbne for kortere betalingsfrister. I handlingsplanens afsnit V findes en oversigt over de gennemførte foranstaltninger. Det vurderes, at der vil kunne spares en del tid, hvis den forudgående påtegning blev afskaffet.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Se kapitel V.

4. TIDSPLAN

Se kapitel V.

KAPITEL III – PRIORITERING, RESSOURCEALLOKERING OG -UDNYTTELSE

VII - AKTIVITETSBASERET MANAGEMENT (ABM)

1. MÅL

Aktivitetsbaseret management (ABM) er det overordnede begreb for de nye planlægnings-, budgetterings-, ledelses- og rapporteringsmetoder, som Kommissionen har vedtaget. Aktivitetsbaseret management vedrører både prioritering og ressourceallokering for hele Kommissionen og fastsættelse af generelle principper for managementpraksis i de enkelte afdelinger.

Planlægningen og programmeringen af ressourceforbruget skal fremover ske under hensyntagen til, at aktiviteterne skal have klart definerede politiske mål og prioriteringer. Aktivitetsbaseret management, hvis udgangspunkt er en resultatorienteret ledelse, tager mere specifikt sigte på (1) strategisk planlægning i forbindelse med den praktiske programmering af aktiviteterne og tilsynet og evalueringen af deres gennemførelse, (2) øget opmærksomhed omkring udgifterne gennem integrerede beslutninger om prioriteringer, mål, aktiviteter og allokering af menneskelige, administrative og finansielle ressourcer og (3) udvikling af en præstationsbaseret management gennem større vægtning af resultaterne end af kontrollen af omkostningerne.

Aktivitetsbaseret management er en integreret strategisk planlægnings- og programmeringsramme for de enkelte politikområder bestående af fem dele: strategisk planlægning og budgettering, operationel programmering og management, tilsyn og rapportering, evaluering og intern revision.

a) Strategisk planlægning og budgettering

Den strategiske planlægning vil have form af et sæt prioriteringer for Kommissionen gældende i fem år (med en årlig revision) og en årlig politikstrategi omfattende målsætninger, de strategiske aktiviteter, der planlægges anvendt til at nå målene for de enkelte politikker, og de menneskelige, administrative og finansielle ressourcer, som afsættes hertil via en aktivitetsbaseret budgetprocedure. Prioriteringen af politikområderne og budgetretningslinjerne vil danne grundlag for udarbejdelsen af det foreløbige budgetforslag og Kommissionens beslutning om personaleallokeringen.

b) Operationel programmering og management

Den årlige politikstrategi vil af generaldirektoraterne blive udmøntet i konkrete målsætninger (mission statements), operationelle aktiviteter (årlige arbejdsprogrammer) og de menneskelige, finansielle og administrative ressourcer, der afsættes til disse aktiviteter. Kommissionens arbejdsprogram indeholder de vigtigste af de operationelle beslutninger, som skal træffes af kommissærkollegiet med henblik på gennemførelse af den årlige politikstrategi.

Programmeringen af de operationelle aktiviteter skal være baseret på principperne om effektivitet, nytte og økonomi. Nøgleordene er evaluering af de forventede resultater, klare målsætninger, forvaltningsprocedurer, forløbsindikatorer, allokering af menneskelige,

administrative og finansielle ressourcer, finansielle forvaltningsbestemmelser og bedre bestemmelser vedrørende tilsyn og efterfølgende evaluering.

c) Tilsyn og rapportering

I hvert enkelt generaldirektorat vil der blive udarbejdet en tilsynsordning for at sikre, at der regelmæssigt indsamles oplysninger om resultater og anvendelsen af ressourcerne. Disse oplysninger er afgørende for ændringer under gennemførelsen og tilpasninger i planlægningen, og de er en forudsætning for en egentlig evaluering. Resultaterne vil blive samlet i en årsrapport om generaldirektoratets aktiviteter, som kommer til at danne grundlag for strategiplanlægningen og de operationelle programmeringsprocedurer i de efterfølgende år.

Der vil blive indført et IT-instrument (se aktion 3 nedenfor), som vil gøre det praktisk muligt at opbevare og behandle tilsynsresultaterne og at udarbejde årsrapporterne. På grundlag af fælles retningslinjer, bl.a. baseret på et minimum af årsrapporterne, udarbejder hvert enkelt generaldirektorat sine egne regler for tilsyn og rapportering.

d) Evaluering

Evalueringen af politikker og programmer/projekter (forudgående og efterfølgende evaluering) skal indgå som en naturlig del i de operative generaldirektorater og tage sigte på nytten og merværdien af de opnåede resultater samt vurdere, om de menneskelige, administrative og finansielle ressourcer udnyttes på en økonomisk og effektiv måde. Generaldirektoraterne skal redegøre for, hvordan de tager hensyn til evalueringsresultaterne i deres forslag. De skal tilrettelægge evalueringen under hensyntagen til strategiplanlægningen og den operationelle programmering og løbende tage hensyn til resultaterne i de efterfølgende planlægningsfaser. I de tjenestegrene, der er ansvarlige for evalueringen, er der brug for yderligere personalemæssige og finansielle ressourcer og tilførsel af passende kvalifikationer.

Selvom hovedansvaret for evalueringen fortsat skal ligge i generaldirektoratet, kan horisontale tjenester godt tage initiativ til evalueringer af strategisk betydning. Denne form for initiativer vil indgå i Kommissionens evalueringsprogram.

e) Intern revision

Den nye interne revisionstjeneste kan gennem sine uafhængige vurderinger af managementsystemerne i Kommissionens afdelinger komme til at spille en rolle for konsolideringen og en korrekt anvendelse af den aktivitetsbaserede management. Den kan f.eks. give det udvalg, der fører tilsyn med revisionens forløb, indberetning om udviklingen af den aktivitetsbaserede management og kvaliteten af oplysningerne i årsrapporterne.

2. **SENESTE TILTAG**

Kommissionen har siden september 1999 truffet en række vigtige beslutninger for at forbedre strategiplanlægningen og koordineringen og tilpasse servicestrukturen til de nye behov. Beslutningerne omfatter bl.a.:

- opstilling af generelle politiske prioriteringer for en femårs periode
- en årlig orienteringsdebat i Kommissionen om de politiske prioriteter og mål
- ressourceallokering i overensstemmelse med de fastsatte prioriteringer og mål og på grundlag af en præcis, gennemsigtig og objektiv vurdering af de organisatoriske krav

- gradvis indførsel af et aktivitetsbaseret budget, som bl.a. skal sikre:
 - en integreret gennemførsel af budget- og finansforvaltningen i nøje overensstemmelse med Kommissionens prioriteringer og mål
 - gennemførsel af disse beslutninger ved hjælp af pålidelige overvågnings-, evaluerings- og revisionssystemer.
- forsøgsvis indførsel og endelig indførsel i hele Kommissionen i 2003 af et edb-redskab i lighed med det integrerede system til ressourceforvaltning (IRMS).

De generelle evalueringsprincipper, der er fastsat i SEM 2000-sammenhæng, bør konsolideres og præciseres yderligere, inden de stemmer overens med den aktivitetsbaserede management.

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 8 *En ny strategisk planlægnings- og programmeringsperiode (se figur 1 og den dertil hørende tekst på side 6 i oplægget til reform af Kommissionen)*

Aktion 9 *Oprettelse af en strategisk planlægnings- og programmeringsenhed*

Da der er behov for samordning af den strategiske planlægning og den operationelle programmering af aktiviteterne, og at man afstemmer beslutningerne efter de fastsatte prioriteringer og målsætninger og efter aktiviteterne og resourceallokeringen, samt at man tilpasser ledelsen efter de fastsatte mål og resultater, er det nødvendigt at oprette en ny central enhed, der skal stå for en nøje planlægning af den årlige strategipolitiske debat, og som skal sikre at der foretages et sammenhængende opfølgingsarbejde, og at der fremmes en resultatorienteret ledelsesform.

Den *strategiske planlægnings- og programmeringsenhed* vil blive oprettet i Generalsekretariatet. Den vil have en dobbelt rolle:

- a) Den skal bistå kommissærkollegiet med at forberede beslutningerne på de prioriterede områder og med at foretage resourceallokeringen. Med henblik herpå:
 - udarbejder den en gang om året en politisk rundskrivelse på initiativ af formanden og efter debat i Kommissionen, og den udarbejder et udkast til Kommissionens årlige politiske strategi og arbejdsprogram i tæt samarbejde med Generaldirektoratet for Budget og andre generaldirektorater. Den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed vil sammenfatte de foreliggende oplysninger, herunder forudgående og efterfølgende evalueringer, og de heraf følgende behov for menneskelige og finansielle ressourcer og fremme en bred diskussion mellem institutionerne om de politiske beslutninger og deres indvirkning på budgettet. Der er tale om et generelt arbejde, der skal støtte kommissærkollegiet i forbindelse med opstillingen af politiske prioriteringer og de tilhørende resourceallokeringer; udarbejdelsen af det foreløbige forslag til budget og den konkrete resourcefordeling overlades til Generaldirektoratet for Budget
 - vurderer den, om der er sammenhæng i de konkrete forslag, der fremsættes med henblik på arbejdsprogrammets gennemførelse
 - bistår den Kommissionen med at udforme et sammenhængende evalueringsprogram under passende hensyntagen til de strategiske prioriteringer og den fastsatte tidsplan
 - sikrer den, at de administrative strukturer og personaletildelingen er passende.

b) Den skal fremme en resultatorienteret ledelse gennem koordinering af standarder og indførelse af god planlægnings- og programmeringspraksis, integrering af informationssystemerne (se aktion 4), sammenfatning af resultaterne af forudgående og efterfølgende evalueringer udført af andre tjenester og administrative strukturer.

SG, TFAR og GD Budget varetager opbygningen af denne tjeneste og sikrer, at den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed er etableret inden juli 2000, og at den tildeles passende menneskelige, administrative og finansielle ressourcer, så den er i stand til at løse ovenstående opgaver.

Der vil samtidig blive taget stilling til opgavefordelingen mellem den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed, GD Budget og den interne revisionstjeneste i forbindelse med fastsættelse af standarder og rådgivning om de forskellige aspekter af aktivitetsbaseret management, herunder især tilsyn, rapportering og evaluering.

Aktion 10 *Udvikling af et aktivitetsbaseret IT-instrument til støtte for aktivitetsbaseret management*

En vellykket gennemførelse af aktivitetsbaseret management er fuldstændig afhængig af, at der udvikles et IT-instrument, som egner sig til lagring og overførsel af managementoplysninger af såvel strategisk som operationel art. Der er blevet udarbejdet en prototype under navnet Integrated Resource Management System (IRMS). Systemet bør ændres således, at det kan fungere som informationsgrundlag for aktivitetsbaseret management. Det skal i denne forbindelse sikres, at udviklingen af IRMS omfatter informationssystemet vedrørende forvaltning af budget-, finans- og personaleressourcer, inkl. de nye organisationsstrukturer, som viser sig nødvendige i forbindelse med reformen (strategisk planlægnings- og programmeringsorgan, intern revisionstjeneste og central finanstjeneste), og at der tages hensyn til de individuelle harmoniseringsbehov i Kommissionen, så man undgår at oprette usammenhængende systemer. Den aktivitetsbaserede budgetmetode vil blive indarbejdet i IRMS.

Indtil den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed er oprettet, vil arbejdsgruppen for aktivitetsbaseret management og TFAR tage sig af gennemførelsen af denne foranstaltning.

Aktion 11 *Generel udbredelse af aktivitetsbaseret management og 'learning by doing'*

Aktivitetsbaseret management er ikke blot et nyt planlægningsinstrument; det er også ensbetydende med en dybtgående ændring af ledelseskulturen, et stærkt og vedholdende engagement på allerhøjeste plan, en fortsat 'learning by doing'-proces og de impliceredes uforbeholdne deltagelse. Gennemførelsen hænger nøje sammen med de aktioner, der foreslås gennemført i det næste afsnit, som handler om en effektivisering af arbejdsmetoderne. Det er derfor nødvendigt:

- at udarbejde et informations- og uddannelsesprogram for aktivitetsbaseret management og
- at iværksætte pilotforsøg i en række GD'er (samtidig med udbredelsen af IRMS-instrumentet).

Indtil den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed er oprettet, vil arbejdsgruppen for aktivitetsbaseret management stå for denne foranstaltning. Hovedansvaret for indførelsen af aktivitetsbaseret management (og IRMS) vil komme til at ligge hos den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed og de tilsvarende planlægningskontorer i de enkelte GD'er.

Aktion 12 Styrkelse af evalueringssystemet

Ved hjælp af den fremgangsmåde, der beskrives under punkt 1 ovenfor, vil Kommissionen beslutte, hvordan den kan styrke de evalueringsinstrumenter og -strukturer, som den har til sin rådighed.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 8: Arbejdsgruppen for Aktivitetsbaseret Management, SG, GD Budget, TFAR

Aktion 9: Arbejdsgruppen for Aktivitetsbaseret Management, SG, GD Budget, TFAR

Aktion 10: Arbejdsgruppen for Aktivitetsbaseret Management, GD Markt

Action 11: Arbejdsgruppen for Aktivitetsbaseret Management, DI, SG

Action 12: GD Budget, SG, Arbejdsgruppen for Aktivitetsbaseret Management

5. TIDSPLAN

Aktion 8: Oktober 2000 – vedtagelse af retningslinjer for operative tjenestegrene
december 2000 – første rundskrivelse om strategisk planlægning og programmering; januar 2001 - GD'ernes første årsberetning om deres aktiviteter

Aktion 9: Marts 2000 – vedtagelse af Kommissionens afgørelse om den organisatoriske opbygning og resourceallokeringen til den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed

Juli 2000 – vedtagelse af Kommissionens afgørelse om oprettelse af den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed

Aktion 10: Februar-september 2000 – udvikling af IRMS-instrumentet i overensstemmelse med aktivitetsbaseret management

Aktion 11: April 2000 - udarbejdelse og iværksættelse af uddannelsesprogrammer og pilotforsøg vedrørende aktivitetsbaseret management

Aktion 12: Maj 2000 - vedtagelse af Kommissionens afgørelse om en styrkelse af evalueringssystemet

—

KAPITEL III – PRIORITERING, RESSOURCEALLOKERING OG -UDNYTTTELSE

VIII - MERE EFFEKTIV UDNYTTTELSE AF INTERNE OG EKSTERNE RESSOURCER

1. MÅL

Kommissionens tjenestegrene udfører mange forskellige aktiviteter. Kommissionen var oprindeligt en organisation, der igangsatte og befordrede foranstaltninger til fremme af den europæiske integration – med stor vægt på den lovgivningsmæssige side. Med tiden har Kommissionen måttet koncentrere sig mere og mere om en tredje forpligtelse - forvaltning af store budgetter og operationelle programmer. Det er klart, at Kommissionen også i fremtiden kommer til at beskæftige sig med alle tre aktiviteter, men den forholdsmæssige vægt, der lægges på hver enkelt af dem, spiller en afgørende rolle, når det drejer sig om fastlæggelse af ressourcebehovet, organisationsstrukturerne og ledelseskravene.

Kerneaktiviteterne¹ er dem, Kommissionen udfører i kraft af den rolle og de beføjelser, den har i henhold til traktaten, og de indtager således en central plads i dens hverv. De dækker politisk følsomme aktiviteter såsom krisestyring; aktiviteter, hvor Kommissionen udøver et skøn såsom ved fremsættelse af nye lovgivningsforslag; og aktiviteter, hvor Kommissionen udøver sin rolle som offentlig myndighed såsom ved anvendelse af konkurrencereglerne. Kerneaktiviteterne omfatter derfor udøvelse af initiativretten; gennemførelsesaktiviteter og udøvende aktiviteter; lovgivningsaktiviteter, herunder anvendelse af den gældende fællesskabsret; og repræsentation og forhandling. Dette er aktiviteter, som Kommissionen varetager ud fra Unionens mål: de kan derfor ændre sig i takt med Unionens udvikling.

Som en generel rettesnor kan det siges, at:

- Kommissionen bør koncentrere sig om at udøve initiativretten for at bidrage til en stadig snævrere sammenslutning mellem de europæiske folk, særlig med hensyn til de fælles politikker, at sikre, at den gældende fællesskabsret gennemføres behørigt, og at tage de nødvendige skridt, når det ikke er tilfældet. Disse aktiviteter omfatter også rollen som delegeret lovgiver, konkurrencemyndighed og international forhandler for Fællesskabet.
- Med hensyn til gennemførelsen af politikker, der indebærer budgetudgifter – navnlig administration af programmer og aktioner – må der vælges mellem, om disse aktiviteter skal udføres internt, eksternt eller på blandet vis. De ledende principper for det valg, der træffes, bør være omkostningseffektivitet og ansvarlighed, og der bør i den forbindelse tages fuldt hensyn til sådanne forhold som 'politisk tilstedeværelse' og 'affødt information', der godt kan variere betydeligt for de forskellige løsninger.

En strammere prioritering, der er det centrale i reformprocessen, kan bidrage til en klarere opfattelse af Kommissionens kerneaktiviteter og give en bredere sammenhæng for besvarelse

¹ *Aktiviteter* fastlægges efter en undersøgelse af Kommissionens strategiske mål, der er opstillet ved politiske beslutninger: traktater; Råd/Parlament; kommissær; generaldirektør; (modsat kan aktiviteter kun udgå ved en politisk beslutning på samme politiske niveau). En *opgave* vil sige enhver type arbejde, der skal udføres som led i en aktivitet. DECODE-listen omfattede forvaltning, koordinering, politikudvikling og metodologi, repræsentation og forhandling, forbindelser med andre institutioner, udarbejdelse og overvågning af lovgivning, sagsbehandling, forvaltning og gennemførelse af programmer/projekter, finans- og budgetforvaltning, statistikker og økonomiske analyser, kontrol på stedet, evaluering, informatik, information og kommunikation, personaleforvaltning, administrativ/logistisk støtte, sprog. Se DECODE Vademecum.

af spørgsmålet om, hvorfor og i hvilket omfang den kan/skal lægge aktiviteter ud til ekstern varetagelse. Kommissionen bør nægte at påtage sig enhver ikke-kerneaktivitet, som den ikke føler sig i stand til at udføre med en acceptabel risikomargen, uanset om aktiviteten skal forvaltes i huset eller eksternt. Som sagt andetsteds i hvidbogen, vil varetagelsen af kerneaktiviteter alene skulle ske i Kommissionens tjenestegrene.

2. **SENESTE TILTAG**

Vejledning vedrørende kontorer for teknisk bistand (BAT) – Juli 1999

Kommissionens beslutning om generelle retningslinjer for en eksternaliseringspolitik - December 1999

3. **KOMMENDE TILTAG**

Aktion 13: Offentliggørelse af et forslag til regler

Der vil blive udarbejdet en meddelelse indeholdende et forslag til regler, en oversigt over aktiviteter, der kan lægges ud eksternt, en mulig tidsplan for afprøvning af nye ordninger i 2001 og en første vurdering af konsekvenserne for de menneskelige ressourcer. Meddelelsen vil skitsere de hidtidige erfaringer med de forskellige typer eksternalisering. Den vil bl.a. tage hensyn til en undersøgelse, som generaldirektøren for GD Admin har iværksat af generaldirektoratets fremtidige rolle, herunder overvejelse af, hvilke af dets opgaver der eventuelt kan udføres eksternt. Spørgsmålet om ansvarlighed (hvem, for hvad og over for hvem) i forbindelse med eksternalisering vil også blive taget op.

Ved udviklingen af eksternaliseringspolitikken vil Kommissionen bygge på en første klassificering af de vigtigste former for decentralisering og udlicitering og af de aktiviteter eller opgaver, der kan eksternaliseres.

Der kan foretages en første bred sondring mellem decentralisering og udlicitering:

Decentralisering kan defineres som delegation af ansvar til offentlige serviceorganer, der enten kan være en del af Fællesskabets administrative strukturer (herunder f.eks. eksisterende agenturer og nye gennemførelsesorganer som foreslået af Europa-Parlamentet og Den Uafhængige Ekspertgruppe) eller nationale/transnationale offentlige organer, der fungerer som 'mellemlid' for gennemførelsen af visse fællesskabspolitikker. Der vil til disse organer kunne uddelegeres aktiviteter/opgaver af et langt mere vidtrækkende omfang end de aktiviteter/opgaver, der lægges ud til eller kan lægges ud til organer i den private sektor.

Udlicitering kan defineres som delegation til organer i den private sektor, typisk på grundlag af et kontraktforhold. Det omfatter for det meste ikke-kerneopgaver (f.eks. sikkerhedsvagter).

Den eksternaliseringspolitik, Kommissionen står over for at skulle udvikle, vil dække både decentralisering og udlicitering. Mulighederne for anvendelse af eksterne ressourcer til forvaltning og gennemførelse af bistandsprogrammer inden for de eksterne politikker undersøges også af den revisionsgruppe, der arbejder for RELEX-kommissærerne.

Offentlige serviceaktiviteter omfatter kerneaktiviteter og ikke-kerneaktiviteter. Muligheden for at udøve et skøn (om, hvordan og hvorvidt de skal udføres) adskiller offentlige serviceaktiviteter fra andre aktiviteter. De offentlige serviceaktiviteter, der ikke er kerneaktiviteter, er dem, som ikke nødvendigvis skal udføres på EU-plan, men som, hvis de bliver det, skal udføres af Kommissionen. Den måde, Kommissionen udfører dem på,

udelukker ikke en vis grad af eksternalisering, forudsat at den valgte form gør det muligt for Kommissionen at fastholde et passende kontrolniveau. For visse ikke-kerneopgaver kan det f.eks. være et alternativ at udføre dem internt med kontraktansatte.

Eksternalisering kan opdeles på tre kategorier:

- Ikke-kerneaktiviteter, der kan udføres mere smidigt og effektivt med en vis grad af uafhængighed af Kommissionens tjenestegrene i snæver forstand: det er ofte tekniske aktiviteter i forbindelse med gennemførelsen af en politik, som er lagt ud til agenturer såsom Det Europæiske Agentur for Lægemiddelvurdering. Når det drejer sig om enten andre agenturer af den traditionelle type (f.eks. det fremtidige Fødevareagentur) eller nye gennemførelsesorganer, er det imidlertid tænkeligt, at uddelegeringen af ansvar kan omfatte mere end rent tekniske aktiviteter.
- Ikke-kerneaktiviteter eller -opgaver, der kan lægges ud til offentlige ikke-fællesskabsorganer, der fungerer som mellemed: det er områder, hvor gennemførelsen af klart definerede målsætninger sker i partnerskab med offentlige organer, det være sig nationale eller transnationale. Det er f.eks. allerede tilfældet for strukturfondenes vedkommende og for nogle programmer inden for den interne politik og den eksterne bistandspolitik.
- Ikke-kerneaktiviteter og muligvis også specifikke opgaver vedrørende kerneaktiviteter, der helt eller delvis kan overlades til eksterne kontrahenter: det er typisk støtteopgaver, der kan defineres klart, og for hvilke det er let at måle de forventede resultater. Denne kategori dækker opgaver, der kræver særlig ekspertise, som ikke uden videre er til rådighed i Kommissionen (f.eks. til evalueringer), og opgaver, som det er mere effektivt at lægge ud eksternt, f.eks. sikkerhedsvagter.

Når der vælges en eksternaliseringsløsning, vil det først og fremmest ske ud fra, at det er et mere effektivt middel til at levere de pågældende tjenester eller varer. Andre hensyn vil være: overholdelse af reglerne fastlagt af lovgivnings- og budgetmyndigheden; behovet for at bevare en passende ekspertise internt i Kommissionen; sikring af, at uddelegering af aktiviteter eller opgaver ikke mindsker Kommissionens handlefrihed; og om nødvendigt sikring af, at der tages behørigt hensyn til grundlæggende principper som objektivitet, upartiskhed og proportionalitet. Naturligvis må der i enhver analyse af omkostningseffektiviteten ved eksternalisering tages hensyn til offeromkostningerne og de indirekte ressourceomkostninger for Kommissionen i forbindelse med teknisk forberedelse, støtte og tilsyn. Der bør være klare retningslinjer for rapportering for de organer, der udfører eksternaliserede aktiviteter.

I tråd med den beslutning, Kommissionen allerede har truffet om retningslinjer for eksternaliseringspolitikken, vil der - i Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Eksternalisering - blive arbejdet yderligere på at præcisere typologien og især at undersøge de praktiske og juridiske ordninger for oprettelse af en ny type gennemførelsesorgan som nævnt ovenfor.

4. ANSVARLIGE TJENESTEGRENE

Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Eksternalisering inklusive de relevante horisontale tjenestegrene (især GD Budget, GD Admin og GD Finanskontrol) og operationelle tjenestegrene med erfaring i eksternalisering. Denne gruppes arbejde vil blive koordineret med arbejdet i Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Menneskelige Ressourcer, for så vidt som sidstnævnte gruppe tager sig af spørgsmålet vedrørende arbejde, der kan udføres af ikke-permanent personale. (jf. afsnit IV.3).

5. **TIDSPLAN**

April 2000: fastlæggelse af regelsæt, struktur og mandat for de forskellige eksternaliseringsinstrumenter, herunder muligheden for at skabe en ny kategori af kommissions- eller fællesskabsorganer for gennemførelse af Fællesskabets programmer og aktioner.

September 2000: Kommissionens vedtagelse af meddelelsen

KAPITEL III – PRIORITERING, RESSOURCEALLOKERING OG -UDNYTTELSE

IX - DECENTRALISERING AF DEN INTERNE FORVALTNING

1. MÅL

Der sættes ikke længere spørgsmålstegn ved princippet om, at en decentraliseret forvaltning kan indebære fordele både i form af finansielle besparelser og i form af øget ansvar for tjenestegrenene. Specielt bør der kun være støttetjenester på centralt plan, når der kan påvises en merværdi. Decentraliseringen af aktiviteter i forbindelse med forvaltningen bør imidlertid baseres på en behørig costbenefitanalyse.

Der er behov for yderligere analyse af en decentraliserings virkninger og effektivitet. Ethvert yderligere skridt på dette område må udtænkes, planlægges og overvåges omhyggeligt. Det kan være nødvendigt at ændre på eksisterende situationer ud fra en analyse af deres costbenefitforhold. Der bør som en prioritet ses på følgende områder for at afgøre, om de egner sig til yderligere decentralisering:

- forvaltning af de menneskelige ressourcer
- ITC og logistisk støtte
- finans- og budgetforvaltning.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 14: Overvejelse af yderligere decentralisering

Der bør hurtigt foretages en nærmere analyse på ovennævnte områder for at se, hvilke af de horisontale generaldirektoraters tjenester det er bedst at beholde på det centrale plan.

Analysen bør hvile på et objektivt costbenefitgrundlag.

Hvis en opgave skal decentraliseres, må det være klart, hvilke omkostninger og fordele (inklusive øget ansvar for tjenestegrenene) det kan forventes at medføre for Kommissionen. De horisontale tjenestegrenes rolle bør klarlægges nærmere. Generelt set bør de horisontale tjenestegrene ved decentralisering fortsat være ansvarlige for udarbejdelse af vejledninger, retningslinjer, help-desk, faciliteter osv.

Hvis det anbefales at bevare en central struktur, vil det være vigtigt at kvantificere de fornødne ressourcer til en passende varetagelse af tjenesten.

3. ANSVARLIGE TJENESTEGRENE

Aktion 14: IGS/Revisionstjenesten vil lede analysen. GD ADMIN vil lede implementeringen med støtte fra Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 14: Oktober 2000: analysen vil foreligge.
Februar 2001: beslutninger om yderligere decentraliseringer.

KAPITEL III – PRIORITERING, RESSOURCEALLOKERING OG -UDNYTTELSE

X - ADMINISTRATIVE STRUKTURER

1. MÅL

Tidligere har der manglet sammenhæng i tjenestegrenenes organigrammer, fordi de eksisterende retningslinjer har været upræcise. Det har tydeligt vist sig ved det uberettiget store antal rådgivere uden klart definerede opgaver og manglende enheder i forskellige tjenestegrene til varetagelse af ensartede opgaver som forvaltning af de menneskelige ressourcer eller finanskontrol. Der må sættes ind på at sikre sammenhængende organigrammer og tildeling af opgaver til hver ansat.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 15: Klare retningslinjer for organigrammer

Med de nye retningslinjer vil der blive givet generel vejledning om udformningen af organigrammer. Der vil desuden blive fastlagt særlige regler for de dele af hver tjenestegren, der skal være ensartede af bestemte funktionelle grunde eller for at skabe tværtjenstlige net.

Aktion 16: Klare opgaver for hver enkelt ansat

Der bør være en stillingsbeskrivelse for hver enkelt ansat. De opgaver, den enkelte får, bør have en klar forbindelse med opgaverne for den tjenestegren eller organisatoriske enhed, den pågældende er tilknyttet.

Rådgivere uden klart definerede opgaver er allerede blevet fjernet fra organigrammerne efter den nye Kommissions tiltrædelse. Disse rådgivere må nu finde nye stillinger som rådgivere med en klar opgave eller i ledelsesfunktioner. Rådgivere, der ikke kan finde sådanne stillinger, må genintegreres i enheder efter klare procedurer.

Aktion 17: Revision af de organisatoriske ordninger i tjenestegrenene

Alle organisatoriske ordninger, herunder implementering af strukturer fastlagt i organigrammer og tildeling af opgaver til de enkelte, vil blive underkastet forvaltningsrevisioner foretaget af den nyoprettede Revisionstjeneste.

3. ANSVARLIGE TJENESTEGRENE

Aktion 15+16: GD ADMIN støttet af SG

Aktion 17: Revisionstjenesten

4. TIDSPLAN

Aktion 15: Maj 2000.

Aktion 16: Juli 2000.

Aktion 17: Maj 2000.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XI - LEDELSESPRÆSTATIONER

1. MÅL

Ledelsesproblemet i Kommissionen er blevet kritisk omtalt i rapporterne fra Den Uafhængige Ekspertgruppe og også i Williamson-rapporten. Der er blevet lagt vægt på det store behov for at fremme en ansvarlighetskultur, især på ledelsesplanet. Det kræver en indsats i flere henseender: en klar definition af beføjelser og ansvar; gennemsigtige og pålidelige udvælgelsesprocedurer, der sikrer udnævnelse af højt kvalificerede personer med kundskabs- og færdighedsprofiler svarende til de krav, jobbet stiller; foranstaltninger til sikring af en stadig evaluering af præstationen på alle ledelsesniveauer og solide træningsprogrammer for ledere og også potentielle ledere. Det overordnede mål bør være at skabe en ledelses- og ansvarlighetskultur snarere end blot en administrationskultur.

2. SENESTE TILTAG

Aktion 18: Bedre udvælgelse af topchefer

Kommissionen er allerede begyndt at lægge større vægt på kriteriet lederevner (foruden relevante kundskaber og færdigheder for den pågældende stilling) i udvælgelses-/udnævnelsesprocedurerne.

For det første fastsætter Kommissionens beslutning af 18. september 1999 klare procedurer og kriterier, der skal anvendes ved udnævnelser til graderne A1 (generaldirektør) og A2 (direktør). Det omfatter en mere veldefineret rolle for Det Rådgivende Udvalg for Udnævnelser (CCA), klare og gennemsigtige bedømmelseskriterier for udnævnelser på højt niveau og vidtgående samtaler med forhåndsudvalgte kandidater. Desuden vil CCA anvende særlig ekstern ekspertise på den pågældende stillings område eller ved rekruttering.

For det andet vedtog Kommissionen ved beslutningen af 8. december retningslinjer for kvalifikationsbaseret udnævnelse til A1- og A2-stillinger, herunder retningslinjer for, hvorledes der skal tages hensyn til lige muligheder og geografisk balance.

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 19: Yderligere forbedring af udvælgelsen af topchefer

I de to ovennævnte beslutninger har Kommissionen forpligtet sig til en yderligere indsats for at forbedre udvælgelsen af ledere, særlig med henblik på at styrke udvælgelsesprocessen og gøre den mere professionel og med henblik på at skabe et gunstigt klima for kvinders rekruttering, forfremmelse og karriereudvikling inden for institutionen.

Det omfatter:

- a) forslag, der skal gøre det muligt for alt personale at forene arbejde og familieliv
- b) forslag om at gennemføre udvælgelsesprocedurerne på mere professionel vis
- c) vurdering af anvendelsen af de nye regler om kvalifikationsbaseret udnævnelse. I den sammenhæng vil der blive fremsat forslag om udvælgelsesprocedurer for kontorchefer.

Aktion 20: Sikre en stadig evaluering af ledelsespræstationerne

Kommissionen vil også følge ovennævnte beslutninger op med indførelse af individuelle præstationsbedømmelser for A1- og A2-tjenestemænd. Desuden vil A1-tjenestemænds ledelsesfærdigheder blive vurderet ud fra deres resultater ved rutinerevisionerne af præstationerne for de tjenestegrene, de er ansvarlige for. A2-tjenestemænd skal bedømmes af deres generaldirektør. Der vil blive indført mobilitetsregler for A2-tjenestemænd, som det er sket for A1-tjenestemænd, med jævnlige forflyttelser.

Der vil blive indført en prøvetid for *alle*, der udnævnes til top- og mellemliderposter, og der vil blive indført et princip om "reversibilitet" for alle lederstillinger: det betyder, at ledere, der ikke lever op til Kommissionens standard, skal gå tilbage til en ikke-lederstilling. Beslutninger på dette område vil blive truffet af den pågældende generaldirektør efter høring af CCA.

Aktion 21: Ledertræning

Der vil blive indført et systematisk træningsprogram for alle ledere fra kontorchef og opad, og der vil blive stillet krav om, at nye kontorchefer har deltaget tilfredsstillende i et indledende lederkursus. For potentielle ledere fra A6 bliver der adgang til forberedende ledertræning, og der vil blive gjort en særlig indsats for at sikre, at alle kvinder, der når A5-graden, har mulighed for at deltage i et sådant kursus. Denne aktion er allerede iværksat.

Det bør overvejes at oprette en særlig træningsfacilitet for topledere med henblik på udvikling af den professionelle kompetence. De bedste og mest lovende mellemledere bør også have adgang til denne facilitet.

4. ANSVARLIGE TJENESTEGRENE

Aktion 18-21: GD ADMIN med støtte fra Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Menneskelige Ressourcer (PCG)

5. TIDSPLAN

Aktion 18: Iværksat.

Aktion 19: Juli 2000: strategi, der gør det muligt for personalet at forene arbejde og familieliv (del af meddelelsen om socialpolitik).
Oktober 2000: forslag om forbedring af funktionsmåden for Det Rådgivende Udvalg for Udnævnelser.
Medio 2002: vurdering af anvendelsen af de nye regler om kvalifikationsbaserede udnævnelser til A1- og A2-stillinger.

Aktion 20: Oktober 2000: vedtagelse af udkast til Kommissionens beslutning om ledelse.
Oktober 2000: indførelse af individuelle præstationsbedømmelser for A1- og A2-tjenestemænd.
April 2001: vedtagelse af Kommissionens beslutning om ledelse.

Aktion 21: Juli 2000: Resultater af overvejelserne om træningsfaciliteten.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XII - ANSÆTTELSESPOLITIK

1. MÅL

Den nuværende ansættelsespolitik og de anvendte udvælgelsesmetoder har gjort det muligt for Kommissionen at ansætte velkvalificerede personer. Procedurerne har imidlertid vist sig at være dyre, ineffektive og umoderne, hvorfor der er behov for en fuldstændig revision af dem. Kommissionens ansættelsespolitik bør være baseret på fire overordnede mål:

- Personalebehovet skal nøje fastlægges, både for den nærmeste fremtid og på længere sigt
- Der skal udformes standardiserede kompetenceprofiler på grundlag af jobbeskrivelser
- Der skal fastlægges og gennemføres effektive og rentable udvælgelsesprocedurer
- Kommissionen skal bevare den overordnede kontrol med udvælgelsesprocedurerne. Enhver beslutning om tilrettelæggelse, og særlig decentralisering, af udvælgelsesproceduren bør træffes på grundlag af ovenstående mål og med henblik på at opnå en øget effektivitet og mere valuta for pengene.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 22: Ansættelse efter Kommissionens behov

En præcis fastlæggelse af de aktuelle og fremtidige personalebehov (på grundlag af en forbedret langtidsplanlægning af Kommissionens politiske prioriteter) er et nøgleelement i en effektiv ansættelsespolitik.

Med udgangspunkt i planlægningen af de politiske prioriteter skal Generaldirektoratet for Personale og Administration sammen med de øvrige generaldirektorater fastlægge Kommissionens personalebehov, og navnlig jobprofilerne, baseret på jobbeskrivelser, som omsætter disse krav til klare definitioner af, hvilke egenskaber og evner, der kræves for at kunne udføre opgaverne effektivt.

Udvælgelsesprocedurerne tilrettelægges på grundlag af de fastlagte behov og jobprofiler. Fremover vil ansættelsesprocedurerne være målrettet mod ansøgere, som formodes at have den rette profil. Der skal udvikles nye udvælgelsesprocedurer, som sikrer ansættelse af de ansøgere, som bedst opfylder kravene.

Aktion 23: Mere effektive og rentable udvælgelsesprocedurer

De nuværende udvælgelsesmetoder er uhensigtsmæssige, dyre og langsomme.

Fremover skal alle ansættelser tage udgangspunkt i jobbeskrivelser og kompetenceprofiler. Prøverne i hvert enkelt led i udvælgelsesprocessen skal omformes med eksterne eksperter hjælp, så det bliver muligt at vurdere ansøgerne i forhold til de fastsatte kompetenceprofiler.

Det skal også overvejes, hvilke procedurer der skal anvendes til gennemførelsen af den nye ansættelsespolitik. De procedurer, som i sidste ende bliver valgt, skal naturligvis være rentable og ansvarlige. Kommissionen skal fortsat have det endelige ansvar for ansættelsen af sit personale.

Det bør overvejes at slå de nuværende skriftlige og mundtlige prøver sammen i en enkelt bedømmelsesproces. Eftersom stopprøverne er den dyreste og mest komplicerede del af prøverne at tilrettelægge på grund af det store antal deltagere, som ofte tælles i tusinder, skal denne fase i ansættelsen tilrettelægges med særlig omhu. Det mest hensigtsmæssige ser ud til at være "multiple choice"-prøver, som kan gennemføres ved hjælp af informationsteknologi. Som det allerede er nævnt, er det meget vigtigt, at Kommissionen bevarer den overordnede kontrol med udvælgelsesprocessen. Følgende elementer skal indgå i overvejelserne: forbedring af de nuværende procedurer, anvendelse af eksterne kontrahenter, overdragelse af ansvar til partnere i medlemsstaterne samt anvendelse af bureauer.

Aktion 24: Geografisk ligevægt

Ifølge vedtægten skal ansættelsen af personale tilrettelægges på en sådan måde, at der sikres et så bredt geografisk grundlag som muligt blandt statsborgere i EU's medlemsstater. Dette indvirker naturligvis på ansættelsespolitikken. En række muligheder skal overvejes: forbedring af den eksisterende ordning, ansættelse af personale i alle kategorier efter sprog og fastsættelse af mål for antal ansøgere af hver nationalitet, som kan gå videre efter stopprøven og deltage i de efterfølgende trin i ansættelsesprocedurerne. Sidstnævnte mulighed må på ingen måde føre til, at ansættelsen af personale i EU-institutionerne tilrettelægges på grundlag af nationalitet.

Aktion 25: Forbedre udvælgelseskomitéens arbejde

Fremover skal udvælgelseskomitéerne bestå af en kerne af professionelle, eksterne specialister samt tjenestemænd, der i en begrænset periode kun varetager denne opgave.

Aktion 26: Gennemsigtige og hurtige ansættelsesprocedurer

Fremover vil alle oplysninger om ansættelsesprocedurer og afholdelse af udvælgelsesprøver blive offentliggjort på Internettet. Det skal navnlig være muligt at indgive sin ansøgning via Internettet og sende den fuldstændige dokumentation på et senere passende tidspunkt. Antallet af beståede ansøgere skal for hver udvælgelsesprøve stå i et rimeligt forhold til det antal stillinger, som skal besættes. De beståede ansøgere skal ansættes inden for en begrænset periode (1 eller 2 år). Ansættelsesprocedurerne skal være så hurtige som muligt, og fristen for besættelse af de ledige stillinger skal afkortes.

Revisionen af ansættelsespolitikken og udvælgelsesprocedurerne kræver en kommissionsafgørelse og kan ligeledes medføre ændringer af vedtægten (navnlig i bilag III).

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

GD ADMIN med hjælp fra planlægnings- og koordineringsgruppen for menneskelige ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 22-26: Oktober 2000: udkast til Kommissionens afgørelse om ansættelsespolitik, herunder forslag til eventuelle ændringer af vedtægten.

April 2001: vedtagelse af Kommissionens afgørelse.

Juli 2001: gennemførelse af den nye politik (såfremt det ikke bliver nødvendigt at ændre vedtægten).

April 2001: efter konsultation af fagforeninger og faglige sammenslutninger forelægger Kommissionen forslag til eventuelle ændringer af vedtægten for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg.

December 2001: Kommissionen forelægger forslag for Rådet til eventuelle ændringer af vedtægten.

1. MÅL

Den nuværende opdeling af personalet i kategori A, LA, B, C og D samt de tilsvarende lønklasser er i høj grad baseret på uddannelsesniveaue og den erhvervserfaring, som er opnået inden ansættelsen i EU-forvaltningen.

Fortjeneste belønnes ikke tilstrækkeligt i EU-forvaltningen, navnlig ikke i forbindelse med forfremmelse. Endvidere er en stor del af personalet frustreret over ikke at kunne nå længere op i systemet, ofte midtvejs i karrieren. Det er derfor nødvendigt med en gennemgribende ændring af det nuværende karrieresystem.

De aktuelle procedurer for indplacering af nyansatte er komplicerede, langsomme og anerkender ikke, at erhvervserfaring og evner kan opnås på forskellig vis. Et indplaceringsudvalg undersøger hver enkelt sag, men er bundet af meget strenge bureaukratiske kriterier for indplacering. Procedurerne skal forenkles og udføres hurtigt.

Den eksisterende politik har ikke været effektiv. Den har hverken givet den enkelte ansatte mulighed for karriereudvikling eller givet Kommissionen mulighed for på lang sigt at anvende sit personale bedst muligt. Karrierevejledning er nærmest ikke-eksisterende, og forsøg på reformere bedømmelsessystemet har i stor udstrækning været en fiasko. Den nuværende prøvetid er ikke tilstrækkelig til at fastslå de tilfælde, hvor nyansatte ikke er egnede til at udføre det pågældende job. Der findes intet varslingsystem eller specifikke procedurer til at håndtere tilfælde af inkompetence på tilfredsstillende vis.

Der er derfor behov for at udvikle en ny personalepolitik med det formål at anvende personalet bedst muligt og øge jobtilfredsheden ved at tilbyde en egentlig karriereudvikling, som indebærer mobilitet, karrierevejledning og forfremmelse efter fortjeneste i tilknytning til retfærdige og relevante bedømmelsesprocedurer.

Herudover vil den kommende udvidelse af EU udgøre en stor udfordring for personalepolitikken. Det bliver nødvendigt at kunne ansætte tjenestemænd fra de nye medlemsstater, uden at dette får en negativ indvirkning på det eksisterende personales karriereudvikling. Kommissionen må overveje passende foranstaltninger, herunder en ordning med førtidspensionering.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 27: Oprette et lineært karrieresystem

Det nye system bliver lineært uden opdeling i kategorier. Det skal være muligt at ansætte tjenestemænd på forskellige niveauer alt efter de nødvendige kompetencer, der kræves, og eventuelt på grundlag af kvalifikationer og erhvervserfaring. Et særligt ansvar i forbindelse med en veldefineret tidsbegrænset funktion skal gøre fortjent til en tidsbegrænset aflønning i en højere lønklasse.

Anciennitet skal fremover påskønnes, ved at man stiger inden for en bestemt lønklasse. Antallet af løntrin inden for en enkelt lønklasse skal dog være begrænset, ligesom det kun skal være muligt i begrænsede tilfælde at få udbetalt mere i løn på det højeste trin i en given lønklasse end på det første trin i lønklassen over.

Systemet skal indeholde gode karrieremuligheder for tjenestemænd, som ikke er ledere, men som har en viden og nogle kundskaber, der er værdifulde for organisationen.

Tjenestemænd vil fremover blive ansat efter det nye system. Tjenestemænd, som er blevet ansat efter det gamle system, vil blive indplaceret efter det nye system og opnå sikkerhed for, at deres løn ikke reduceres.

Det nye karrieresystem kræver en ændring af vedtægten. Indtil dette er sket, vil der blive fremsat forslag til forbedring af de interne udvælgelsesprøver, så der gives bedre muligheder for adgang til højere kategorier.

Aktion 28: Forenkle de eksisterende indplaceringsprocedurer

Fremover vil administrationen i forbindelse med indplacering tage hensyn til al erhvervserfaring, som er opnået efter erhvervelse af de relevante faglige eller akademiske kvalifikationer, så procedurerne bliver sammenhængende og gennemsigtige. Administrationen vil kun konsultere Indplaceringsudvalget i tvivlstilfælde, og såfremt en nyansat tjenestemand klager over administrationens beslutning. Der kræves en kommissionsafgørelse for at ændre de nuværende procedurer.

Det bliver tydeligvis nødvendigt at overveje foranstaltninger til, hvordan der kan sikres en lige behandling af kommende og nuværende personale.

Aktion 29: Adgang til karrierevejledning

Med udgangspunkt i den nuværende struktur skal der oprettes en central enhed, som skal tilbyde individuel vejledning til personalet om karrieremuligheder gennem hele arbejdslivet. Denne centrale enhed skal være en model for et decentraliseret system, som skal indføres i alle afdelinger, og den skal samtidig yde rådgivning i forbindelse hermed.

Personaledatabasen (SYSPER) skal udvikles, så den medtager oplysninger om den enkelte ansattes profil og færdigheder. Databasen bliver et nyttigt redskab til at opnå en bedre karrierevejledning og -udvikling.

Aktion 30: Tilskynde til mobilitet

Mobilitet øger en tjenstemands erfaring, evner og viden og forbereder vedkommende til at kunne påtage sig et større ansvar. Det ville dog virke mod hensigten at fastsætte generelle bindende regler for mobilitet, undtagen for delegationstjenesten. I stedet er det hensigten, at der ved hjælp af en række forskellige aktioner skal påbegyndes en nødvendig ændring af den eksisterende kultur, hvor der ikke er blevet lagt tilstrækkelig vægt på evnen til at kunne tilpasse sig nye opgaver.

Afdelingerne vil blive opfordret til at tilrettelægge en systematisk mobilitet. Den centrale karrierevejledningsenhed skal udvikle klare og gennemsigtige retningslinjer for mobilitet. Personaleafdelingerne får ansvaret for at føre tilsyn med mobiliteten. Der skal tilbydes særlig uddannelse som forberedelse til at tiltræde en ny stilling, hvor dette er relevant. Mobilitet skal vurderes positivt i forbindelse med bedømmelser, udnævnelser og forfremmelser.

Aktion 31: *Et nyt system med årlige bedømmelser*

Der vil blive indført et system med årlige bedømmelser baseret på dybtgående samtaler og anvendelse af moderne metoder såsom tovejsfeedback. Systemet får to klart adskilte funktioner:

- Den første funktion består i at give den ansatte en objektiv beskrivelse af og feedback på det udførte arbejde og at tilskynde til en øget præstation ved at sammenholde den detaljerede kvalitative vurdering af den enkeltes indsats med jobbeskrivelsen og de fastsatte mål. Bedømmelsesrapporter bør først og fremmest være faktuelle og indeholde en meget detaljeret beskrivelse af det arbejde, tjenestemanden har udført, og af de opnåede resultater. Der bør indgå en diskussion af karriereudviklingsspørgsmål såsom uddannelse og mobilitet.
- Den anden funktion består i, at administrationen får mulighed for på retfærdig vis at vurdere den hidtidige indsats og eventuelt den bedømtes potentiale til at kunne påtage sig andre og/eller mere betydningsfulde ansvarsområder. Fortjeneste skal ligge til grund for forfremmelser, og der bør derfor gives en eller flere karakterer i bedømmelsen. Fortjeneste er et relativt begreb, og dette vil i en forfremmelsessituation give ledelsen et incitament til at bedømme den enkelte medarbejder i forhold til kollegerne. Det skal derfor forhindres, at der går inflation i karaktererne ved at indføre en bestemt kvote eller "ration" af karakterer for hvert enkelt generaldirektorat eller tilsvarende enhed. Mobilitet skal betragtes som et plus for karriereforløbet. Endelig bør bedømmelsessystemet for ledere også indeholde et element, hvor lederne bedømmes af deres underordnede med fuld sikkerhed for dem, som bedømmer lederne.

Der skal udvikles et særligt bedømmelsessystem for tjenestemænd i lønklasse A1 og A2.

Det er nødvendigt med en kommissionsafgørelse for at indføre det nye system. Det skal undersøges nærmere, hvorvidt det kræver en ændring af vedtægten at indføre en komparativ bedømmelse af personalet på generaldirektoratsniveau i stedet for på kommissionsniveau.

Aktion 32: *Forfremmelse efter fortjeneste*

Selv om forfremmelse er en belønning for en hidtidig indsats, skal den i relevante tilfælde også være et udtryk for den forfremmedes potentielle evner til at kunne påtage sig opgaver med større ansvar. Det nuværende forfremmelsessystem kan forbedres betydeligt uden at ændre vedtægten.

For det første skal reglerne og procedurerne gøres mere gennemsigtige ved hjælp af en klar og brugervenlig vejledning på EuropaPlus og offentliggørelse af alle relevante oplysninger om forfremmelsesrunderne (især listerne over, hvem der kan forfremmes, og antallet af mulige forfremmelser for hvert generaldirektorat).

For det andet skal systemet forenkles, så der bliver et enkelt system for alle kategorier og budgetter (dvs. videnskabeligt personale skal indgå heri).

For det tredje skal der være en tættere sammenhæng mellem forfremmelse og bedømmelse af indsatsen.

Endelig skal de enkelte afdelinger tilskyndes til at tage større ansvar for deres forslag til forfremmelse ved at begrænse anbefalingerne til det mulige antal forfremmelser og dermed afskaffe princippet om, at de personer, som et givet år stod på listen uden at blive forfremmet, automatisk bliver det året efter ("de resterende"). Dette vil give alle en mere retfærdig chance, bl. a. dem, som er flyttet til en anden afdeling, og dermed bidrage til øget mobilitet.

Indførelsen af en komparativ bedømmelse af personalet på generaldirektoratsniveau vil dog kræve en tilsvarende ændring af vedtægtens bestemmelser om forfremmelse.

Aktion 33: *Forebyggende foranstaltninger og procedurer i forbindelse med utilstrækkelig indsats og inkompetence*

Der skal indføres en række foranstaltninger til at forebygge og håndtere tilfælde af utilstrækkelig indsats og faglig inkompetence:

- Der skal indføres et varslingsystem på grundlag af udtalelser (ved prøvetidens udløb, periodiske etc.), som kan udløse korrigerende foranstaltninger. Ærlige samtaler, en analyse af den pågældendes potentiale, efteruddannelse og bestræbelser på at finde en passende stilling vil kunne medvirke til at håndtere tilfælde af utilstrækkelig indsats og inkompetence.
- Individuelle tilfælde af utilstrækkelig indsats og inkompetence skal defineres nøje, og der skal fastlægges klare regler for, hvordan individuelle tilfælde håndteres. Denne aktion kræver en kommissionsafgørelse med nærmere præcisering af ledelsens pligt til at identificere inkompetence og håndtere den med omhu og retfærdighed.
- Prøvetiden skal udnyttes bedre til at identificere de personer, som sandsynligvis aldrig vil kunne opfylde de stillede krav. En længere prøvetid vil også kunne medvirke til at nå dette mål.
- Der skal etableres en særlig procedure til at håndtere utilstrækkelig indsats og inkompetence, og den skal være tydeligt adskilt fra disciplinærproceduren.

De to sidste foranstaltninger kræver ændringer af vedtægten.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

GD ADMIN med hjælp fra planlægnings- og koordineringsgruppen for menneskelige ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 27: Oktober 2000: Kommissionens meddelelse om et nyt karrieresystem, herunder et forslag om ændring af vedtægten.
April 2001: Efter konsultation af fagforeninger og faglige sammenslutninger forelægger Kommissionen et forslag for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg.
December 2001: Kommissionen forelægger forslag for Rådet om ændring af vedtægten.

Målet er at gennemføre et nyt system i 2002 (efter konsultation af Vedtægtsudvalget, forelæggelse for og godkendelse af Rådet).

Aktion 28: Maj 2000: vedtagelse af et udkast til Kommissionens afgørelse.
September 2000: vedtagelse af Kommissionens afgørelse.

Aktion 29+30 December 2000: oprettelse af en central karrierevejledningsenhed.
Oktober 2001: oprettelse af et decentraliseret karrierevejledningssystem.
2002: ny version af SYSPER vil være tilgængelig.

- Aktion 31:** Oktober 2000: vedtagelse af udkast til Kommissionens afgørelse.
April 2001: vedtagelse af Kommissionens afgørelse.
Målet er, at det nye system skal anvendes i løbet af 2002.
- Aktion 32:** Oktober 2000: vedtagelse af udkast til Kommissionens afgørelse, herunder forslag om ændring af vedtægten.
April 2001: vedtagelse af Kommissionens afgørelse.
April 2001: Efter konsultation af fagforeninger og faglige sammenslutninger vil Kommissionen forelægge eventuelle forslag for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg.
December 2001: Kommissionen forelægger eventuelle forslag for Rådet om ændring af vedtægten.
- Aktion 33:** December 2000: et varslingsystem gennemføres ved hjælp af administrative foranstaltninger.
September 2000: udkast til Kommissionens afgørelse om faglig inkompetence, herunder forslag om ændring af vedtægten.
Marts 2001: vedtagelse af Kommissionens afgørelse og forelæggelse af ændring af vedtægten for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg (efter konsultation af fagforeninger og faglige sammenslutninger).
December 2001: Kommissionen forelægger forslag for Rådet om ændring af vedtægten.

Gennemførelsen er planlagt til 2002 (efter godkendelse af Rådet).

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XIV - UDDANNELSE

1. MÅL

Det overordnede mål er at tilbyde den rette uddannelse til de rette mennesker på det rette tidspunkt på en omkostningseffektiv måde som led i en generel strategi for optimal management og udvikling af menneskelige ressourcer i Kommissionen.

I de seneste år er man kommet et godt stykke tættere på dette mål. Afdelingerne har nu deres eget budget og kan opstille deres egne specifikke uddannelsesprogrammer, samtidig med at man fra centralt hold tilbyder en mere generel uddannelse.

2. SENESTE TILTAG

Aktion 34: Nye management- og introduktionskurser

I 2000 tilbydes der nye management-uddannelsesprogrammer for mellemledere og den øverste ledelse. For første gang har Kommissionen et omfattende management-uddannelsesprogram. Desuden indførte den i 1999 et nyt introduktionsuddannelsesprogram med kurser fordelt over hele prøvetiden. Hermed er det dog ikke gjort og Kommissionen vil bestræbe sig på at give uddannelse sin egen centrale plads i et moderne karriereudviklingssystem.

3. NYE TILTAG

Aktion 35: Sammenkobling af uddannelse med andre områder inden for forvaltning af menneskelige ressourcer

Personaleudviklingssamtaler giver ideelle muligheder for at vurdere, hvilke uddannelsesbehov der er. Ved at dække disse behov forbereder man personalet på fremtidige opgaver, herunder eventuelle ledelsesfunktioner. Derfor er uddannelse en integrerende del af bedømmelse, karrierevejledning og karriereudvikling, ligesom den giver større jobtilfredsstillelse og forebygger faglig inkompetence. På visse stadier af en tjenstemands karriere kan man anbefale den pågældende at benytte sig af bestemte uddannelsesstilbud, mens visse former for uddannelse bør være obligatoriske. Der bør opstilles en prioriteret liste over obligatoriske, anbefalede og fakultative uddannelsesforanstaltninger.

Mange af de fremtidsplaner, Kommissionen har for, hvordan man kan forbedre uddannelsesmulighederne, er meget udgiftskrævende. Det er meningen, at der i fremtiden skal indføres et system med individuelle uddannelsesplaner, og det indebærer, at de nuværende bevillinger mindst skal fordobles.

Aktion 36: Oprettelse af et program for nyansatte tjenestemænd

Med et centralt styret uddannelsesprogram for nyansatte tjenestemænd vil Kommissionen bedre kunne bibringe sådanne tjenestemænd de nødvendige kundskaber og opbygge en ny fælles EU-forvaltningskultur.

Uddannelse på jobbet i forskellige afdelinger kommer også til at indgå i uddannelsesprogrammet for nyansatte tjenestemænd.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 34-36: GD ADMIN bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

5. TIDSPLAN

Aktion 34: Gennemført

Aktion 35: 2001: gennemførelse af et væsentligt forhøjet uddannelsesbudget
2001: angivelse af forbedringer i reformsituationsrapporten

Aktion 36: Oktober 2000: vedtagelse af Kommissionens afgørelse om et program for nyansatte tjenestemænd
April 2001: vedtagelse af Kommissionens beslutning
Juli 2001: iværksættelse af det første program for nyansatte tjenestemænd.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XV - LØSTANSAT PERSONALE

1. MÅL

Der er efterhånden mange forskellige former for kontraktansættelse af personale, dvs. personale, som ikke er tjenestemandsansat. For øjeblikket består denne personalegruppe både af vedtægtsmæssigt og ikke-vedtægtsmæssigt (eksternt) personale. Det vedtægtsmæssige personale omfatter midlertidigt ansatte, hjælpeansatte og lokalt ansatte. Det eksterne personale omfatter vikarer, freelancere (tjenesteudbydere), personale ansat på privatretlige kontrakter og udstationerede nationale eksperter. Situationen er forvirrende, uigennemsigtig og udgiftskrævende. Den garanterer ikke, at kerneopgaverne i EU-forvaltningens altid bliver udført af personale, der lever op til de høje krav i vedtægten. Af hensyn til fremtiden er det vigtigt, at reglerne for løstansat personale gøres klarere og forenkles.

Herved sikrer man sig, at Kommissionen også fremover kommer til at udføre kerneopgaverne i EU-forvaltningen, når den anvender personale, der skal leve op til samme etiske og faglige standard.

Desuden giver klare regler den nødvendige fleksibilitet til at *gennemføre* visse politikker med løst personale. Outsourcing kan kun gennemføres på grundlag af et sådant regelsæt. Løstansat personale, der arbejder med at gennemføre politikker – navnlig gennemførelse af programmer og foranstaltninger – kan sættes til at udføre aktiviteter i forbindelse med outsourcing.

2. NYE TILTAG

Aktion 37: Ansvarlighed ved udøvelse af kerneaktiviteter

Kerneopgaver bør udelukkende udføres af personale, der er direkte ansat af Kommissionen, og som skal leve op til de høje krav i vedtægten.

Det vil blive krævet af sådant personale, at de skal leve op til samme etiske og faglige krav som tjenestemænd. Deres ansættelse eller udstationering bliver nøje tidsbegrænset, så der virkelig er tale om midlertidig ansættelse eller udstationering. Midlertidigt ansatte og eksperter fra nationale administrationer kommer altid til at arbejde under vejledning af tjenestemænd, og de bør kun udgøre en meget lille del af det samlede personale.

Ovennævnte tiltag kræver:

- a. et flerårigt program for konvertering af bevillinger (til hjælpeansatte og vikarer) til faste stillinger (fra 2001-budgettet)
- b. et flerårigt program for konvertering af midlertidige stillinger til faste stillinger (fra 2001-budgettet)
- c. ændring af kommissionsafgørelsen om udstationerede nationale eksperter for at garantere, at de lever op til de fastsatte ansvarlighedskrav

- d. en kommissionsafgørelse om ansættelse af midlertidigt personale efter article 2, litra b), om udvælgelsesmetoder og om, hvor stor en andel midlertidigt personale højst må udgøre af det samlede personale
- e. udfasning af alt andet kontraktansat personale (fx freelancere), for så vidt angår kerneopgaver.

Aktion 38: *Større anvendelse af løstansat personale til andre opgaver end kerneopgaver*

Der må opstilles enkle regler, der garanterer, at Kommissionen alt efter behov kan benytte sig af løstansat personale til at udføre opgaver såsom at gennemføre politikker. Ud over de lokalt ansatte, som Kommissionen benytter sig af i delegationerne og repræsentationerne, bør der kun anvendes to typer kontraktansatte til at udføre andre opgaver end kerneopgaver: hjælpeansatte og personer, der engageres via specialiserede underleverandører (derved fjerner man gradvis behovet for andre personaleformer). Kontrakterne skal være fleksible med hensyn til timing, men samtidig skal der sættes et vist maksimum for deres længde.

Aktion 39: *Undersøgelse af behovet for at ændre vedtægten*

I forbindelse med outsourcing-politikken og oprettelsen af gennemførelsesorganer undersøger Kommissionen , om der er behov for at ændre vedtægten for at opnå den nødvendige fleksibilitet til at kunne ansætte personale på kontrakt.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 37 a, b: GD BUDG

Aktion 37 c, d, e, 38, 39 GD ADMIN bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 37 a, b: 2001-budgettet: flerårigt program for konvertering af bevillinger og midlertidige stillinger til faste stillinger

Aktion 37 c: Oktober 2000: udkast til kommissionsafgørelse om udstationerede nationale eksperter
April 2001: vedtagelse af kommissionsafgørelse

Aktion 37 d: Oktober 2000: vedtagelse af udkast til kommissionsafgørelse om midlertidigt ansatte
April 2001: vedtagelse af kommissionsafgørelse

Aktion 37 e: December 2002: udfasning af alt andet kontraktansat personale i forbindelse med kerneopgaver

Aktion 38: Oktober 2000: vedtagelse af udkast til adfærdskodeks for eksternt personale
April 2001: vedtagelse af adfærdskodeks

Aktion 39: December 2000: afslutning af undersøgelsen af, om vedtægten skal ændres.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XVI - BEDRE ARBEJDSMILJØ

1. MÅL

Målet om at skabe et bedre arbejdsmiljø er af altafgørende betydning for at skabe større jobtilfredsstillelse og få mest muligt ud af personalet. Dette mål giver nødvendigvis anledning til en lang række overvejelser og foranstaltninger. Man må tage følgende problemer op: stift og tungt hierarki (behandlet i afsnittet om arbejdsmetoder), utilstrækkelig forståelse af kulturforskellens indvirkning på forholdene på arbejdspladsen og vanskeligheder ved at forene arbejde og privatliv.

2. NYE TILTAG

Aktion 40: *Forbedrede arbejdsforhold*

Der vil blive afholdt kurser, der skal gøre det lettere for nye medarbejdere at finde sig tilrette i tjenesten, der skal give de ansatte bedre forståelse for kulturforskelle, og som skal sætte de ansatte i stand til bedre at tilrettelægge deres arbejde og arbejdstid. Det drejer sig navnlig om følgende:

- Indførelse af en mere brugervenlig service i GD ADMIN. Generaldirektøren har allerede indledt dette initiativ
- Opprioritering af introduktionskurser i at arbejde i et multikulturelt miljø
- Anvendelse af vejledere for nyansatte tjenestemænd, som ikke er af samme nationalitet som de nyansatte
- Indførelse af forældreorlov og tilbud til begge forældre om ét års orlov, når de har fået barn. Der vil blive truffet foranstaltninger, der skal afbøde de følger, som forældreorlov ellers vil få for anciennitet, pension og social sikring. Det skal også overvejes, om det skal være betalt orlov.
- Indførelse af en ordning med afløsere for personale, der har barsels- eller forældreorlov, eller som arbejder på deltid af familiemæssige årsager ved at give mulighed for jobdeling og ved at oprette en stillingsreserve i stillingsfortegnelsen og/eller ved at oprette en bevillingsreserve for hjælpeansatte.
- Opstilling af generelle retningslinjer for en mere fleksibel arbejdsordning, herunder flekstid, deltidsarbejde og distancearbejde, for at opnå større fleksibilitet og produktivitet for Kommissionen og større motivation og jobtilfredsstillelse hos den enkelte medarbejder.

Aktion 41: *Måltrettet socialpolitik*

Socialpolitikken vil blive mere måltrettet med henblik på:

- bedre at forene arbejde og privatliv, især familieliv
- at fremme lige muligheder for alle ansatte
- at lette de ansattes indslusning i tjenesten

- at yde hjælp og støtte til ansatte, der har særlige problemer, og til ansatte, der er gået på pension
- at fremme de ansattes muligheder for at etablere sociale kontakter til andre
- at holde de ansatte i god fysisk form.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

GD ADMIN bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 40+41: Juli 2000: meddelelse, der indeholder en global evaluering af de igangværende aktiviteter inden for arbejdsvilkår, socialpolitik og lige muligheder, og en handlingsplan for de kommende år, herunder forslag til eventuelle nødvendige ændringer af vedtægten
 Februar 2001: forelæggelse af eventuelle nødvendige ændringer af vedtægten for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg (efter konsultation af fagforeninger og faglige sammenslutninger).
 December 2001: Kommissionen forelægger forslag til ændring af vedtægten for Rådet.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XVII - LIGE MULIGHEDER

1. MÅL

Kernen i Kommissionens politik for menneskelige ressourcer skal være en forpligtelse til virkelig at skabe lige muligheder for alle. Dette indebærer ikke blot, at der skal skabes et gunstigt miljø for kvinders karriereudvikling inden for alle kategorier, men også gøres noget aktivt for, at der bliver flere kvinder i overordnede stillinger.

2. NYE TILTAG

Aktion 42: Fremme af lige muligheder

For at fremme lige muligheder vil der blive taget alle nødvendige skridt til at skabe et gunstigt miljø for kvinders ansættelse, forfremmelse og karriereudvikling i Kommissionen, og alle ansatte, såvel kvinder som mænd, skal have mulighed for lettere at forene arbejde og familiemæssige forpligtelser (flekstid, distancearbejde, sociale infrastrukturer - dagpleje osv.).

Da det af diverse årsager desuden ikke kan undgås, at der bliver en lang række udfordringer i forbindelse med ansættelse af handicappede og sådanne personers karriereudvikling, må Kommissionen tilstræbe at få fastlagt de højeste procedurestandarder i EU-forvaltningen.

Den nuværende barselsorlov skal forlænges og betingelserne skal gøres mere gunstige. Man vil bestræbe sig for at finde en løsning på, hvordan man undgår at afdelingerne kommer til at lide under, at tjenestemænd har barselsorlov eller arbejder på deltid af familiemæssige årsager. Der kan blive tale om at indføre jobdeling, at oprette en stillingsreserve i stillingsfortegnelsen eller at oprette en bevillingsreserve til ansættelse af hjælpeansatte.

Forældre får ret til at søge forældreorlov, ligesom begge forældre får ret til at tage ét års orlov, når de har fået barn. I den forbindelse er det nødvendigt at se nærmere på en række foranstaltninger, der skal sikre den pågældende status quo, hvad angår anciennitet, pensionsret og ret til social sikring. Det skal også overvejes, om det skal være betalt orlov.

Kommissionen vil stræbe efter at fjerne enhver form for diskrimination på grund af race, køn, seksuel orientering, handicap eller religiøs overbevisning. Kommissionen vil navnlig undersøge det presserende spørgsmål om, hvilken status registrerede partnerskaber, herunder partnerskaber mellem personer af samme køn, skal have.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 42: GD ADMIN bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 42: Juli 2000: meddelelse, der indeholder en global evaluering af de igangværende aktiviteter inden for arbejdsvilkår, socialpolitik og lige muligheder, og en handlingsplan for de kommende år, herunder forslag til eventuelle nødvendige ændringer af vedtægten

Februar 2001: forelæggelse af ændringer af vedtægten for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg (efter konsultation af fagforeninger og faglige sammenslutninger).

December 2001: Kommissionen forelægger forslag til ændring af vedtægten for Rådet.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XVIII - GENNEMSIGTIGHED I PERSONALEPOLITIKKEN

1. MÅL

Vedtægten og dens gennemførelsesbestemmelser opfattes som værende indviklede at anvende og uigennemsigtige. Det skyldes hovedsagelig, at vedtægten med årene er blevet ændret talrige gange, og at der er blevet vedtaget en lang række interinstitutionelle gennemførelsesbestemmelser, kommissionsafgørelser og administrative procedurer, uden at der findes et offentligt tilgængeligt fuldt regelsæt. Desuden er nogle af de nugældende regler klart forældede og giver anledning til forvirring og inkonsekvent anvendelse. Der må gøres en indsats for at forenkle og konsolidere de retlige instrumenter og gøre dem mere gennemsigtige. Endvidere må der tages skridt til at sikre, at personer, der omhandles af en administrativ afgørelse, klart forstår, hvilket grundlag den er truffet på.

2. NYE TILTAG

Aktion 43: Klare regler anvendt på en klar måde

Vedtægten, dens gennemførelsesbestemmelser og de administrative grundbeslutninger må forenkles. Man kan opnå mange forbedringer ved at ændre gennemførelsesbestemmelserne og de administrative procedurer. Navnlig må man se at få afskaffet forældede regler. Indtil en sådan forenkling er en realitet, må man gøre alt, hvad man kan, for at anvende de nugældende regler på den mest effektive, klare og konsekvente måde. Desuden vil man se på mulighederne for at lave den nye vedtægt som en mere håndterlig rammeaftale. De enkelte institutioner vil så selv frit kunne fastsætte mere detaljerede regler. Dette bør dog kun ske, hvis det virkelig tilfører noget. Der bør ikke foretages ændringer for ændringens skyld.

Aktion 44: Større gennemsigtighed

Der opnås større gennemsigtighed ved at offentliggøre en konsolideret udgave af vedtægten, vigtige kommissionsafgørelser og administrative grundbeslutninger på Kommissionens intranet. Herved sikrer man, at reglerne jævnlige ajourføres.

GD ADMIN vil desuden normalt sørge for, at afgørelser, der vedrører individuelle medlemmer af personalet, sendes til den pågældende på et af dennes arbejdsprog.

Endelig vil Kommissionen i det omfang, det er muligt, give alle ansøgere, der anmoder om det, adgang til dokumenter, der vedrører de pågældende ansøgers deltagelse i udvælgelsesprocedurer.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

GD ADMIN bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 43: December 2000: der vil om nødvendigt blive udarbejdet et forslag til ændring af vedtægten med henblik på førstebehandling i Kommissionen

Maj 2001: efter konsultation af fagforeninger og faglige sammenslutninger forelægger Kommissionen et forslag for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg

December 2001: forelæggelse af forslag for Rådet.

Målet er at opnå enighed om en ny vedtægt inden udgangen af 2002 (efter konsultation af Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg, forelæggelse af forslag for Rådet og Rådets vedtagelse heraf)

Aktion 44: Juli 2000.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XIX - DISCIPLINÆRFORANSTALTNINGER

1. MÅL

En total afvisning af svig og andre former for ukorrekt adfærd er en forudsætning for at kunne genskabe offentlighedens tillid til EU-forvaltningen. Det kræver helt klare regler og retningslinier for tjenestemændenes rettigheder og pligter, hensigtsmæssige tilskyndelser, en rimelig og effektiv disciplinærordning og passende sanktioner, hvis de ansatte misligholder deres tjenestepligter.

I øjeblikket er Kommissionens disciplinærordning behæftet med en række mangler, og specielt findes der ikke et stående disciplinærråd.

Desuden er behandlingen af sager ofte for langsommelig, og medarbejderne er ikke tilstrækkeligt velinformerede om deres pligter og de mulige følger af en misligholdelse af disse.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 45: *Forbedringer af disciplinærordningen*

Væsentlige forbedringer er nødvendige. De bør omfatte:

- a. Foranstaltninger, der ikke nødvendiggør en ændring af personalevedtægten, navnlig forebyggende foranstaltninger, interne regler for iværksættelse af en disciplinærsag, oprettelse af et sekretariat for Disciplinærrådet, retningslinier for fastlæggelsen af sanktioner i forhold til overtrædelsens grovhed og bestemmelser, som giver OLAF mulighed for at afgive forklaringer for Disciplinærrådet, når tjenesten har gennemført de relevante undersøgelser.
- b. Foranstaltninger, der kræver ændring af personalevedtægten, navnlig hvad angår beføjelserne til at foretage undersøgelser, oprettelsen af et interinstitutionelt disciplinærråd, betingelserne vedrørende suspension af tjenestemænd under behandlingen af alvorlige disciplinærsager, medvirken i Disciplinærrådet af en repræsentant for ansættelsesmyndigheden og oprettelse af et advokatkontor i Kommissionen, som ved Disciplinærrådets behandling kan repræsentere forvaltningen og forelægge dens sag,

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 45: GD ADMIN bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 45: September 2000: Meddelelse om disciplinærforanstaltninger, herunder forslag til ændringer af personalevedtægten.

- Aktion 45 a:** September 2000: Vedtagelse af udkast til Kommissionens afgørelse om forbedringer af disciplinærordningen.
Marts 2001: Vedtagelse af Kommissionens afgørelse.
- Aktion 45 b:** September 2000: Førstebehandling af et forslag til Kommissionens ændring af personalevedtægten.
Marts 2001: Forelæggelse for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg af forslaget om ændring af personalevedtægten efter høring af fagforeningerne og de faglige sammenslutninger.
December 2001: Forelæggelse for Rådet af forslaget om ændring af personalevedtægten.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XX - KLARE REGLER OM RAPPORTERING AF UREGELMÆSSIGHEDER

1. MÅL

Ved en afgørelse af 2. juni 1999 gav Kommissionen personalet klare instrukser om de kanaler, der skal anvendes ved rapportering af uregelmæssigheder.

Medarbejderne skal underrette chefen for deres tjenestegren eller generaldirektøren, generalsekretæren eller OLAF, hvis de bliver bekendt med materiale, der giver anledning til formodning om svig, korruption eller andre former for ulovlig adfærd, der kan skade EU's interesser. Samme forpligtelse gælder for forhold, der tyder på alvorlig misligholdelse af tjenstlige pligter, og som kan føre til en disciplinærsag eller en straffesag. Personer, der overholder ovennævnte forpligtelse, må ikke udsættes for urimelig behandling eller forskelsbehandling som følge af, at de har videregivet sådanne oplysninger. Kommissionen må sørge for, at der findes hensigtsmæssige procedurer, som kan beskytte interesserne for og sikre en rimelig behandling af informanter, mistænkte og personer, der har begået overtrædelser.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 46: Det er nødvendigt at foretage en nærmere fastlæggelse af rettigheder og pligter i forbindelse med rapportering af ukorrekt adfærd og at sikre en beskyttelse af de personer, der under den nuværende ordning via interne kanaler rapporterer ukorrekt adfærd til deres direkte foresatte, generalsekretæren og OLAF.

Aktion 47: Ud over den nugældende ordning må der fastlægges eksterne rapporteringskanaler og sikres en beskyttelse af informanter og mistænkte personer.

Aktion 48: Undersøgelse af behovet for en ændring af retsakterne om oprettelse af OLAF og af personalevedtægten.

Aktion 49: I forbindelse med den nuværende struktur oprettelse af en central mæglingsinstans, der kan yde supplerende bistand og være et kontaktpunkt for tilfælde, der ikke vedrører påstande om svig eller handlinger, der kan skade EU's finansielle interesser.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 46-48: GD ADMIN bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen for Menneskelige Ressourcer.

4. TIDSPLAN

Aktion 46-48: September 2000: Meddelelse om reglerne for rapportering af uregelmæssigheder, herunder forslag til eventuelle nødvendige ændringer af personalevedtægten og retsakterne om oprettelsen af OLAF.

- Aktion 46:** September 2000: Vedtagelse af udkast til Kommissionens afgørelse om regler vedrørende medarbejdere, der rapporterer ukorrekt adfærd under den nugældende ordning.
Marts 2001: Vedtagelse af Kommissionens afgørelse.
- Aktion 47:** September 2000: Udkast til en interinstitutionel aftale om informanter.
Marts 2001: Vedtagelse af interinstitutionel aftale om informanter.
- Aktion 48:** September 2000: Kommissionens vedtagelse af udkast til ændringer af retsakterne om oprettelsen af OLAF og af personalevedtægten, hvis sådanne ændringer er nødvendige.
Marts 2001: Forelæggelse for Det Interinstitutionelle Vedtægtsudvalg af eventuelle forslag om ændring af retsakterne om oprettelsen af OLAF og af personalevedtægten efter høring af fagforeningerne og de faglige sammenslutninger.
December 2001: Forelæggelse for Rådet af eventuelle forslag om ændring af retsakterne om oprettelsen af OLAF og af personalevedtægten.
- Aktion 49:** December 2000: Oprettelse af en central mæglingsinstans i forbindelse med den nuværende struktur.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XXI - LØN OG PENSION

1. MÅL

Formålet er at sikre, at EU-forvaltningen fortsat er uafhængig og permanent, og at Kommissionen vil være i stand til at tiltrække og fastholde egnede medarbejdere, der opfylder de højeste krav til kvalifikationer og evner, så den kan løse sine vigtige opgaver på den måde, som medlemsstaterne og andre berørte forventer. Navnlig bør lønniveauet være så højt, at det er muligt at tiltrække et tilstrækkeligt antal kvalificerede medarbejdere fra alle medlemsstater, så der opretholdes det brede geografiske grundlag, som personalevedtægten foreskriver.

Samtidig med, at der må tages hensyn til disse mål, står løn- og pensionsordningerne over for en række væsentlige udfordringer, som må tages op.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 50: Løn

Den nuværende ordning for regulering af lønninger, som stammer fra 1991 og omfatter metoden og midlertidige bidrag, udløber den 30. juni 2001. Det er derfor nødvendigt at indlede overvejelser vedrørende en ny metode. Denne nye metode må fortsat være baseret på princippet om parallelitet med realværdiudviklingen i lønningerne inden for den offentlige sektor i medlemsstaterne, ligesom den bør sikre samme købekraft på de forskellige tjenestesteder, samtidig med, at der bør undgås faglige konflikter i forbindelse med årlige forhandlinger.

Den rapport om lønsystemet, der forelagdes Europa-Parlamentet og Rådet i 1999, og resultaterne af den sammenlignende undersøgelse, der i øjeblikket foretages af eksterne konsulenter, og som snart vil foreligge, skulle give grundlag for en objektiv debat vedrørende de forskellige godtgørelser, der er hjemlet i personalevedtægten.

Aktion 51: Pension

Personalevedtægten indeholder en retlig forpligtelse til at sikre en aktuarmæssig balance i pensionsordningen. I øjeblikket er såvel antallet af de af ordningen omfattede som de tilknyttede budgetudgifter i stærk vækst, og der findes ikke nogen umiddelbar løsning på dette problem. En aktuarmæssig balance kan opnås på to forskellige måder, som der er åbnet mulighed for i vedtægten, nemlig en ændring af satserne for personalets og medlemsstaternes bidrag eller en forhøjelse af pensionsalderen.

Opnåelse og opretholdelse af en aktuarmæssig balance kræver en virkelig langsigtet bidragspolitik i form af en procedure og en formel for fastsættelsen af det årlige bidrag, som er baseret på et så objektivt grundlag som muligt.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

GD ADMIN.

4. TIDSPLAN

Aktion 50-51 Disse emner må drøftes med fagforeningerne og de øvrige institutioner på grundlag af en meddelelse, der forventes forelagt i juni 2000.

KAPITEL IV – MENNESKELIGE RESSOURCER

XXII - REFORMENS RESSOURCEVIRKNINGER

1. MÅL

Det overordnede formål med den igangværende reform er at opretholde en uafhængig, permanent og højt kvalificeret EU-forvaltning, som kan sætte Kommissionen i stand til at løse sine opgaver som en fremtrædende international organisation. For at opnå dette, må der foretages en grundig gennemgang af politikken for de menneskelige ressourcer, lige fra ansættelse til pensionering, både for at give medarbejderne mulighed for at udnytte deres potentiale og for sætte lederne på de enkelte niveauer i stand til at sørge for en effektiv ledelse.

For at Kommissionen kan fungere effektivt, er det også nødvendigt at sikre et hensigtsmæssigt forhold mellem personalet og de opgaver, Kommissionen pålægges. Reformen bør selvfølgelig føre til en større effektivitet, og de med reformen forbundne fordele vil lette ressourceproblemerne. Men for at opnå disse fordele, må der først foretages investeringer.

Desuden vil den forestående udvidelse være en væsentlig udfordring for personalepolitikken, da der skal integreres tjenestemænd fra de nye medlemsstater, uden at dette må få negative følger for det nuværende personales karrieremuligheder. Kommissionen må overveje hensigtsmæssige foranstaltninger, herunder førtidspensionering.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 52: *Vurdering af reformens ressourcevirkninger*

Det er allerede klart, at nogle reformforslag vil få konsekvenser for ressourcerne, bl.a. følgende:

- Integreringen af uddannelse som et afgørende element i den moderne politik for de menneskelige ressourcer.
- Sikringen af en ansvarsbevidst udførelse af særligt vigtige opgaver vil kræve et flerårigt program for overflytning af bevillinger (hjelpeansatte og løst ansatte) til faste stillinger, begyndende med 2001-budgettet, og omdannelse af midlertidige stillinger til faste stillinger, begyndende med 2001-budgettet.
- Indførelsen af et program for nyansatte tjenestemænd.
- Modernisering af arbejdsbetingelserne og politikken for den sociale sikring og indførelse af et forbedret program for lige muligheder.

På den anden side vil reformen medføre en større effektivitet. Dette punkt vil blive behandlet i en meddelelse med en første vurdering af reformens samlede virkninger for ressourcerne.

Aktion 53: *Reformforslagenes ressourcevirkninger*

Kommissionen vil i forbindelse med udarbejdelsen af alle sine reformforslag anslå de forventede ressourcevirkninger.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

GD BUDG bistået af GD ADMIN og Task Force for Administrativ Reform.

4. TIDSPLAN

Aktion 52 September 2000: Kommissionens vedtagelse af en meddelelse med en første vurdering af reformens ressourcevirkninger.

Aktion 53 Ressourcevirkningerne vil blive anslået for alle reformforslag.

XXIII - FASTLÆGGELSE AF DE ANVISNINGSBERETTIGEDES OG LINJECHEFERNES ANSVARSOMRÅDER

1. MÅL

Betingelserne for at skabe en reel ansvarsfølelse er for det første en klar definition af arbejdsopgaverne, for det andet vished for, at alle kender og forstår deres arbejdsopgaver, og for det tredje rimelige og tillidsvækkende procedurer for behandling af regelbrud.

Da finansforvaltningen kun er et af aspekterne af den samlede forvaltning, må uddelegeringen af beføjelsen til at godkende udgifter følge kommandovejen fra Kommissionen via generaldirektøren til den almindelige tjenestemand. Den medarbejder, der træffer beslutningen om at gennemføre en aktion, som medfører udgifter, bør derfor så vidt muligt også være den, der godkender udgifterne.

I denne sammenhæng kan den anvisningsberettigedes opgaver og ansvar ikke adskilles fra den operative leders. Det er imidlertid vigtigt at sikre, at afgørelser om anvendelse af EU-midler overlades til personer, som er kvalificerede til at varetage denne form for forvaltning.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 54: *Beskrivelse af hver enkelt finansiel aktørs arbejdsopgaver*

Der vil blive udarbejdet et klart regelsæt om rettigheder og pligter for hver finansiel aktør (anvisningsberettiget, regnskabsfører, finansinspektør eller intern revisor) med en nærmere beskrivelse af ansvarsområderne. Disse regler vil blive udleveret til hver finansiel aktør ved dennes ansættelse og fulgt op af en relevant uddannelse. Hvis de pågældende krav ikke opfyldes, vil de uddelegerede beføjelser blive frataget aktøren. Det vil også i regelsættet blive fastlagt, hvem der kan fratage en aktør hans beføjelser, og efter hvilke regler dette skal ske.

Aktion 55: *Uddelegering af beføjelser*

Bemyndigelsen til at godkende udgifter gives af Kommissionen til EU-tjenestemænd, som er undergivet de i personalevedtægten fastlagte ansvarsregler. Regelsættet om anvisningsberettigedes ansvar vil også indeholde reglerne for, hvorledes beføjelsen til at godkende udgifter kan videredelegeres inden for en afdeling. Den person, der træffer den operative beslutning om at gennemføre en aktion, som medfører udgifter, bør så vidt muligt også være den, der godkender udgifterne. På nogle særlige områder, som nærmere skal fastlægges, kunne kommissionskollegiet vælge selv beholde beføjelserne til at godkende en udgiftspost; i så fald vil det administrative ansvar for den afdeling, der forvalter udgifterne, være fastlagt i Kommissionens interne regler om budgetgennemførelsen.

Aktion 56: *Afskaffelse af den centraliserede forudgående påtegning*

Kravet om, at der skal indhentes forudgående godkendelse fra finansinspektøren, inden der kan indgås forpligtelser eller afholdes udgifter, vil blive afskaffet. På samme måde vil det ikke længere være et krav, at der skal indhentes udtalelse fra Det Rådgivende Udvalg for Indkøb og Aftaler, inden der kan indgås en kontrakt. (Se afsnit V.2.D om overgangsordninger, indtil ændringerne af finansforordningen er blevet foretaget.)

Denne aktion kræver en enstemmig beslutning i Rådet om ændringen af finansforordningen, hvor der skal tages hensyn til udtalelser fra Revisionsretten og Europa-Parlamentet.

Aktion 57: Panel for finansielle uregelmæssigheder

Hvis der opstår finansielle fejl eller mistanke om uregelmæssigheder, der ikke indebærer svig, vil generaldirektøren for den pågældende afdeling, uden at der sættes spørgsmålstejn ved OLAF's rolle, og før der indledes en disciplinærsag, forelægge sagen for et panel, der skal kunne rådgive i forbindelse med eventuelle finansielle uregelmæssigheder. Panelet skal vurdere, om der er tale om systemfejl, og i bekræftende fald fastlægge de relevante opgaver for den person, der har ansvaret for forvaltnings- og kontrolsystemet. Panelet vil have en rådgivende funktion og være et mellemliggende led mellem afsløringen af en uregelmæssighed og en eventuel iværksættelse af en formel disciplinærsag. Panelet vil så vidt muligt fremsætte forslag til, hvilke korrigerende og forebyggende foranstaltninger generaldirektøren bør træffe.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 54: GD Finanskontrol, GD Budget, bistået af Planlægnings- og Koordinationsgruppen (PCG) for Finansielle Kredsløb.

Aktion 55: Alle GD'er, GD Budget, bistået af PCG for Finansielle Kredsløb.

Aktion 56: GD Budget, bistået af PCG for Finansielle Kredsløb.

Aktion 57: Generalsekretariatet, GD Budget, bistået af PCG for Finansielle Kredsløb.

4. TIDSPLAN

Aktion 54: Maj 2000 (Kommissionens afgørelse).

Aktion 55: I begyndelsen af år 2001 (godkendelse af Kommissionens interne regler om gennemførelsen af 2001-budgettet).

Aktion 56: April 2000 (Forslag til en nyaffattelse af finansforordningen).

Aktion 57: Juni 2000 (Kommissionens afgørelse).

XXIV – OPRETTELSE AF EN CENTRAL INTERN REVISIONSTJENESTE

1. MÅL

Da Kommissionens finansielle transaktioner er både mange og komplicerede, må den nødvendigvis sikre sig, at de finansielle risici forvaltes forsvarligt, og at ressourcerne anvendes så effektivt som muligt. Kommissionen behøver en helhedsstrategi for en løbende overvågning af sine interne kontrolsystemer og af kontrollen med udgifter, der finansieres over EU-budgettet, egne indtægter og andre midler.

En passende struktur for revision og efterfølgende kontrol vil kunne varetages af et specialiseret personale i ex post-analyseenheder inden for de operative generaldirektorater (nu udgøres sådanne kontorer af ressource/finansenheder), som så systematisk skal kunne foretage en efterfølgende kontrol og en analytisk kontrol af aktiviteterne på området samt en systemkontrol. Denne struktur suppleres med en central intern revisionstjeneste (Internal Audit Service - IAS), der først og fremmest skal analysere de interne kontrolfunktioner og – systemer inden for Kommissionen. Den interne revision i Kommissionen skal koncentreres om gennemgangen den interne kontrol i Kommissionens egne tjenestegrene. Som led i dette bør den centrale interne revisionstjeneste evaluere det arbejde, ex post-analyseenhederne udfører i de operationelle GD'er, og om muligt drage nytte af det.

I Kommissionen vil den interne revision derfor blive et instrument, der tilfører værdi til institutionens aktiviteter, og som hjælper administrationen med at udvikle forsvarlige systemer for intern kontrol². IAS bør især

1. løbende føre et synligt tilsyn og opretholde og udbygge sin kapacitet til at analysere udviklingen, kvaliteten og hensigtsmæssigheden for så vidt angår de interne kontrolsystemer, som Kommissionen har på både det finansielle og andre områder
2. undersøge, evaluere og rapportere om systemernes og foranstaltningernes hensigtsmæssighed og effektivitet og mere bredt om kvaliteten af den indsats, som Kommissionens tjenestegrene (inklusive delegationerne) gør for at implementere politikker, programmer og aktioner, således at revisionen udføres igennem hele forvaltningshierarkiet og nødvendigt helt ud til den endelige modtager
3. udføre specifikke revisioner på områder, hvor der er formodning om, at de interne kontrolsystemer er så mangelfulde, at der er en høj potentiel risiko for uretmæssig tilegnelse af finansielle midler eller krænkelse af god forvaltningsskik.

2. SENESTE TILTAG

Med henblik på etableringen af den interne revisionstjeneste oprettes der et planlægnings- og koordineringsudvalg med reference til en generaldirektør.

² "Institute of Internal Auditors" definerer intern revision som "en uafhængig, objektiv aktivitet, der gennem kontrol og rådgivning skal tilføre en organisations forretningsganger værdi og forbedringer. Revisionen hjælper organisationen til at gennemføre dens mål gennem en systematisk, disciplineret metode til evaluering og forbedring af effektivitet af risikoforvaltningen samt kontrol- og styringsprocessen."

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 58: *Etableringen af en uafhængig intern revisionstjeneste i maj 2000*

Der oprettes en uafhængig intern revisionstjeneste (IAS), som skal referere direkte til Kommissionen næstformand med ansvar for reform. Den nye tjeneste skal opbygges gradvis på grundlag af den nuværende interne revisionsenhed i Generaldirektoratet for Finanskontrol og benytte sig af revisorer og andre specialister fra Generaldirektoratet for Finanskontrol, Generalinspektoratet (IGS) og andre tjenestegrene i Kommissionen samt udefra kommende specialister. I maj 2000 vil IAS formelt fungere som en tjenestegren uden for Generaldirektoratet for Finanskontrol. IAS bør råde over tilstrækkelige ressourcer med hensyn til personale, informatik mm.

Tjenestens chef skal sikres samme uafhængige stilling, som den finansforordningen nu giver finansinspektøren, således at revisionens udførelse, de faglige standarder og rapporternes indhold foregår helt autonomt. Tjenestens chef skal have en revisoruddannelse, høje kvalifikationer samt en stor erfaring og skal ansættes specielt til at varetage ovennævnte opgave. Der vil i den forbindelse ske en ændring af finansforordningen. Indtil denne chef er udnævnt, vil tjenestens fungerende chef under finansinspektørens ansvar referere til reformnæstformand.

Aktion 59: *Revisionsopfølgningsgruppen*

En revisionsopfølgningsgruppe med budgetkommissæren som formand, bistået næstformanden for reform og yderligere to kommissionsmedlemmer (samt eventuelt også et eksternt medlem), vil uddelegere ansvarsområder i Kommissionen, således at revisionsberetningerne følges op af generaldirektoraterne ved at udviklingen følges, eksterne revisionsspørgsmål diskuteres, og det sikres, at revisionstjenestens aktiviteter integreres helt i Kommissionens arbejdsgang. Kommissionsmedlemmerne og tjenestegrenenes chefer skal holdes fuldt orienteret, når de på deres ansvarsområder skal implementere henstillinger fra IAS. Kommissionsmedlemmerne og tjenestegrenene skal gennem revisionsopfølgningsgruppen kunne opnå IAS's bistand til udførelsen af specifikke revisionsopgaver.

Aktion 60: *Udarbejdelse af beretninger*

IAS bør regelmæssigt udarbejde betimelige rapporter om sine resultater, dvs. eksterne beretninger, der skal holde Kommissionens vigtigste forhandlingsparter orienteret om udviklingen i interne kontrol- og revisionsspørgsmål i Kommissionen, samt en årlig IAS-beretning, hvori der skal redegøres for tjenestens arbejde, hovedresultater og opfølgningen. Beretningen forelægges Kommissionen og offentliggøres. Drøftelserne mellem IAS og de kontrollerede tjenester bør ikke vare længere end én måned, hvorefter revisionsberetningen bør afsluttes.

Aktion 61: *Vejledning for de enheder, der foretager den efterfølgende analyse i de operative generaldirektorater*

IAS bør tilbyde generel vejledning til og opstille generelle kriterier for de enheder, der foretager den efterfølgende analyse (revision) i de operative generaldirektorater, om disses opgaver og ansvar vedrørende den kontrol, der skal udføres, forbindelserne til de operative administratorer, samt arbejdsmetoder (planlægning, rapportering, udbredelse af resultater, rapportens konsekvenser, opfølgningen og rapportering til ledelsen og den centrale IAS om de foranstaltninger, der skal iværksættes).

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 58, 59 og 60: Planlægnings- og koordineringsgruppen for Den Interne Revisionstjeneste, GD Budget (for ændring af finansforordningen) og GD Admin (for ansættelser og logistik)

Aktion 61: Den Interne Revisionstjeneste.

5. TIDSPLAN

Aktion 58, 59 og 60: Kommissionen træffer beslutning i april 2000 (Den Interne Revisionstjeneste skal være operativ i maj 2000)

Aktion 61: Gennem hele 2000 (efter oprettelsen af IAS).

XXV – OPRETTELSE AF EN CENTRAL FINANSTJENESTE

1. MÅL

Alle personer, der er beskæftiget med budget- og finansforvaltning, skal have mulighed for at få støtte og faglig vejledning fra centralt hold. Dette vil skabe en sammenhæng på tværs af Kommissionen hvad angår fastlæggelsen og anvendelsen af regler og procedurer. Det er en konsekvens af, at de finansielle aktører får et øget ansvar: hvis de skal kunne handle ansvarligt, må de i forvejen kunne råde over viden og midler til, at de kan leve op til deres ansvar.

Endvidere er den bedste metode til at sikre reglernes og procedurernes overholdelse, at alle ansatte nemt kan konsultere dem i en konsolideret, klar og enkel form. Specielt når det drejer sig om tilskud og udbud, er det nødvendigt at have fælles, konsoliderede regler og procedurer. Det er vigtigt, at følgende principper nøje overholdes: alle finansieringsydelser skal udbydes, finansieringsmulighederne skal kunne overskues, alle bydende skal behandles lige, udvælgelsesprocedurerne skal være gennemsigtige, resultaterne skal offentliggøres, og der skal være en passende opfølgning og evaluering. Det er vigtigt, at der bliver en klar sondring mellem ydelsen af tilskud og udgifter i forbindelse med udbud. Og endelig må Kommissionen vise et godt eksempel i forbindelse med udbudsprocedurerne, specielt ved at give bydende, hvis bud ikke antages, rekursmuligheder.

2. SENESTE TILTAG

Der har i GD for Budgettet siden 1998 eksisteret en central kontraktafdeling, der har påbegyndt et arbejde med at udarbejde standardkontrakter, tilbyde rådgivning og etablere en kontraktdatabase.

Kommissionen vedtog i juli 1998 en "Vejledning i forvaltning af tilskud", der trådte i kraft den 1. januar 1999. Dens anvendelse er under evaluering, og resultaterne forventes at foreligge i februar 2000.

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 62: *Oprettelse af en central finanstjeneste*

En central finanstjeneste (i GD Budget) skal fastlægge et regelværk – herunder finansielle bestemmelser for de enkelte sektorer - for anvendelsen af finansielle EU-midler, yde bistand til dem, der administrerer de finansielle midler og opkrævningen af disse, udarbejde og administrere fælles informationssystemer for finansforvaltning og endelig sammen med GD for Administration og de operative GD'er udarbejde uddannelseskurser om finansielle spørgsmål. Tjenesten skal oprette et brugervenligt interaktivt intranet-site, hvor der skal findes alle regler, vejledninger og andre oplysninger om alle aspekter af direkte og indirekte finansforvaltning. Tjenestens ydelser skal afpasses efter "kundernes" behov, og der skal foretages regelmæssige undersøgelser af brugernes tilfredshed, som skal medtages i årsberetningen fra GD for Budgettet.

Aktion 63: *Kontraktrådgivning*

Der skal etableres en kontraktenhed, som skal rådgive de anvisningsberettigede og Kommissionen om kontraktindgåelse. Denne enhed skal stå for udarbejdelsen af standardkontrakter, styre kontraktdatabase (se nedenfor) og rådgive om administration af kontrakter og om udbudsprocedurer.

Aktion 64: *Kontraktdatabase*

Alle kontrakter og finansieringsaftaler, som Kommissionen indgår, skal samles i en central database. Det er en forudsætning for enhver indgåelse af forpligtelser, at den eventuelle kontrahents data er indført i databasen. Databasen skal indeholde alle relevante oplysninger om kontraktens formål, kontrahenten, modtagerne (herunder de vigtigste indirekte modtagere) og gennemførelsen.

Aktion 65: *Håndbøger om finansforvaltning*

De operative regler kodificeres og nedfældes i enkle vejledninger, der i givet fald ajourføres regelmæssigt. Disse vejledninger skal give konkrete fortolkninger af principperne for en forsvarlig økonomisk forvaltning og give vejledning om finansiel sagsbehandling lige fra sagens oprettelse til evalueringen af resultaterne. Undervisningen i finans- og budgetforvaltning bliver baseret på disse håndbøger.

Aktion 66: *Kontrakter og tilskud*

Der vil blive redegjort for principperne for tildeling og overvågning af kontrakter og tilskud i et særligt afsnit af den reviderede finansforordning.

Der vil eventuelt blive oprettet et uafhængigt organ bestående af de anvisningsberettigede, der skal behandle klager over udbudsprocedurerne.

Aktion 67: *Brugernetværk*

Den centrale finanstjeneste vil oprette brugernetværk, som skal kunne sikre en effektiv udbredelse af oplysninger, identifikation og udveksling af god praksis og feed back fra de operative tjenestegrene. De eksisterende brugernetværks funktion og antal vil i den forbindelse blive gennemgået og rationaliseret.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 62: GD Budget, eventuelt bistået af Planlægnings- og Koordineringsgruppen (PKG) vedrørende Finansielle Kredsløb

Aktion 63: GD Budget

Aktion 64: GD Budget, eventuelt bistået af PKG vedrørende Finansielle Kredsløb

Aktion 65: GD Budget, eventuelt bistået af PKG vedrørende Finansielle Kredsløb

Aktion 66: GD Budget, GD Marked, eventuelt bistået af PKG vedrørende Finansielle Kredsløb.

5. TIDSPLAN

Aktion 62: Maj 2000 (Kommissionens afgørelse om oprettelse af den centrale finansielle tjeneste), fuldt etableret intranet site i juni 2001

Aktion 63: Juni 2000

Aktion 64: Juni 2001

Aktion 65: November 2000

Aktion 66: April 2000 (Kommissionens forslag til omarbejdning af finansforordningen), undersøgelse af behovet for at ændre Kommissionens interne procedureregler (forretningsorden)

Aktion 67: Gennem hele 2000.

XXVI – FINANSFORVALTNING OG –KONTROL INDEN FOR GENERALDIREKTORATERNE

1. MÅL

En generaldirektørs ansvar omfatter hele forvaltningsprocessen, lige fra målsætningernes fastlæggelse, og til de endelige resultater foreligger. Det er generaldirektøren, der bl.a. skal sikre, at de finansielle beslutninger er lovlige, korrekte og effektive, hvilket er et ansvar, som ikke mere deles med finansinspektøren eller regnskabsføreren, efter at disse ikke længere har ansvaret for forudgående påtegning og for kontrollen af dischargens gyldighed. Generaldirektørerne må derfor nødvendigvis ønske at sikre sig, at de råder over forsvarlige interne kontrolsystemer. Kommissionens interne revisor vil få ansvaret for gennemgangen forvaltningens og de interne kontrolsystemers effektivitet og nytte.

Den interne kontrol er en proces, der skal give rimelig sikkerhed for, at følgende krav er opfyldt: (1) oplysningerne skal være pålidelige og fuldstændige, (2) alle love, bestemmelser, politikker og procedurer skal være overholdt, (3) aktiverne skal beskyttes, (4) ressourceanvendelsen skal være økonomisk og effektiv, og (5) der skal fastlægges og gennemføres bestemte målsætninger, planer for foranstaltningernes gennemførelse og programmer. Det følger heraf, at den interne kontrol er et ansvar, der påhviler alle tjenestemænd. De interne kontrolsystemer bør integreres i de operative aktiviteter, således at der kan reageres hurtigt over for ændrede situationer, og beslutningsprocessen og uddelegeringen af opgaverne kan forbedres. Det er vigtigt, at finanskontrollen definerer opgaver og ansvar for hver enkelt tjenestemand, der er involveret i beslutningsprocessen, idet alle opgaver har finansielle implikationer på ét eller andet niveau.

Organisatorisk vil det være muligt at bygge på de eksisterende strukturer. Der er behov for, at de finansielle enheder, der blev oprettet som modvægt til beslutningstagerne i generaldirektoraternes linjeorganisation, udvikler deres interne kontrolfunktioner. Efter samme logik, som når administratorerne får et ansvar, får disse finansielle enheder en øget rådgivningsfunktion, hvor de medvirker med støtte og ved opfølgning frem for blot at overvåge foranstaltningerne. Selv om det er de operativt ansvarlige, der primært har til opgave at sikre, at foranstaltningerne er lovlige og korrekte, har generaldirektørerne mulighed for at opretholde en intern ordening med forudgående påtegning. I sådanne tilfælde bør man imidlertid undgå de risici, der opstår, når den nuværende ansvarsdeling mellem operative GD'er og Generaldirektoratet for Finanskontrol blot erstattes med en ansvarsdeling mellem de operativt ansvarlige i GD'erne og finansenheden i det pågældende GD.

Selv om strukturer og instrumenter bør være så ensartede som muligt i hele Kommissionen, er det ikke hensigtsmæssigt med et helt identisk system i alle GD'er, da kravene til finansforvaltningen og til kontrolkapaciteten og de tilsvarende modeller af interne kontrolsystemer varierer fra GD til GD. Det er fornuftigt at fastsætte ensartede minimumsnormer, som skal godkendes af eksterne eksperter, frem for en harmoniseret ramme gældende for alle tjenestegrene. Parallelt hermed vil det være nødvendigt at analysere behovet for menneskelige ressourcer, og der må udarbejdes metoder til at tiltrække og fastholde kvalificeret personale. Efter ansættelsen og ved efteruddannelse bør der ske en forbedring af de administrative kvalifikationer, specielt inden for finansforvaltning.

De eksterne forbindelser bør have en særlig opmærksomhed hvad angår både den nuværende ansvarsfordeling på projektforsøgets forskellige stadier og de finansielle interventioners spredning og decentralisering.

2. SENESTE TILTAG

Ekstern evaluering af gennemførelsen og resultaterne af SEM 2000: juli 1999

3. KOMMENDE TILTAG

Aktion 68: *Gennemgang af de interne kontrolsystemer i de operationelle GD'er*

De anvisningsberettigede tjenestegrene skal have det endelige ansvar for gennemgangen deres egne interne kontrolsystemer, og det er generaldirektøernes opgave at sikre, at den interne kontrol i deres tjenestegrene fungerer hensigtsmæssigt. Hvis det skal lykkes at integrere kontrolfunktionerne internt i tjenestegrene, kræves der: (1) en fastlæggelse af risiciene, (2) en fastlæggelse af kontrollens sted, art og indhold, og i givet fald dens udstrækning (inkl. præventiv forudgående og efterfølgende kontrol) og (3) oprettelsen af de nødvendige organisatoriske rammer. Hvert GD bør på grundlag af en vejledning fra og i en form, der er fastlagt af de horisontale tjenestegrene (aktion 2), nedfælde sine beslutningsprocedurer samt reglerne for sagsbehandlingen og den finansielle overvågning. Hele personalet bør have adgang til dette dokument, der løbende ajourføres. Et eksemplar sendes til orientering til GD for Budgettet og til Den Interne Revisionstjeneste.

Aktion 69: *De centrale tjenestegrenes medvirken ved udarbejdelsen af hensigtsmæssige interne kontrolforanstaltninger*

For at der overalt i Kommissionen kan blive en effektiv finansforvaltning og intern kontrol, kræves der et nært samarbejde mellem de operative GD'er og det nuværende GD for Finanskontrol og Den centrale Finanstjeneste. De centrale tjenestegrene skal fastlægge kravene til budgetlægning og intern rapportering og bistå GD'erne med de basale elementer i og eksternt godkendte minimumsnormer for en forsvarlig finansforvaltning og intern kontrol i Kommissionen. OLAF skal bistå GD'erne med rådgivning om udarbejdelsen af disse elementer i de interne kontrolsystemer, der skal gøre opmærksom på og forebygge svig. OLAF skal endvidere medvirke ved relevante uddannelsesaktiviteter.

Aktion 70: *En ændret rolle for GD'ernes finansenheder*

Finansenhederne skal være hovedkontakten til GD for Budgettet, hvorved det kan sikres, dels at hele generaldirektoratet er bekendt med regler og procedurer, dels at der kommer feed back fra brugerne. Enhederne udarbejder også det finansielle afsnit i det pågældende GD's årlige aktivitetsrapport. Disse enheder skal rådgive og bistå de operative enheder. De vil, hvis generaldirektøren anser det for hensigtsmæssigt, kunne kombinere funktionen med en forudgående godkendelse med andre aspekter af finansiell planlægning og overvågning. Når imidlertid både den operative tjenestegren og finansenheden intervenserer i forbindelse med godkendelsen af udgifter, er det nødvendigt, at den enkelte aktørs ansvar fastlægges efter princippet om, at beslutningstageren har ansvaret for, at aktionen er hensigtsmæssig.

Aktion 71: *Styrkelse af de enheder i de operative generaldirektorater, der varetager den efterfølgende kontrol*

I den nye organisering af finansforvaltningen og -kontrollen er det nødvendigt med en klarere fastlæggelse af rolle og mandat for de enheder i de operative generaldirektorater, der varetager den efterfølgende kontrol. Det er især nødvendigt, at GD'er med store udgiftsansvar opretholder eller videreudvikler enheder, der foretager den efterfølgende kontrol på området, og kontrollen af forvaltningssystemerne i eller uden for Kommissionen. Disse enheder vil selv få ansvaret for at gennemføre kontrollen af egne foranstaltningers lovlighed og formelle rigtighed og i givet fald af effektiviteten i de relevante systemer i medlemsstaterne (jf. afsnittet om Den Interne Revisionstjeneste). De bør rapportere til generaldirektøren og regelmæssigt fremsende deres resultater til Den Interne Revisionstjeneste. De nuværende tilsvarende aktiviteter, som GD for Finanskontrol udfører med hensyn til efterfølgende kontrol og systemrevision, vil blive decentraliseret i de operative GD'er.

Aktion 72: *Menneskelige ressourcer inden for finansforvaltningen*

Generaldirektørerne bør kun acceptere ny udgiftsforpligtelser, hvis mener, de har det personale, der kvantitativt og kvalifikationsmæssigt er nødvendigt til at administrere disse udgifter. Ud over omplaceringen af finansinspektører fra GD for Finanskontrol (se afsnit III.E) er det nødvendigt, at Kommissionen tager hensyn til eventuel personalemangel ved tildelingen af menneskelige ressourcer. Alle personer, der er beskæftiget med finans- og budgetforvaltning, vil få en grundig oplæring i de relevante principper og procedurer.

På linje med den aktivitetsbaserede forvaltning (Activity Based Management - ABM) skal der i de nye programmer for finansiell intervention under retsgrundlaget anføres, hvilke menneskelige og administrative ressourcer der er nødvendige for opretholdelse af en behørig overvågning og kontrol, idet disse ressourcer angives i procent af det rammebeløb, der er afsat til programmet.

4. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 68: Alle GD'er bistået af Planlægnings- og Koordineringsgruppen vedrørende Finansielle Kredsløb

Aktion 69: GD for Budgettet, GD for Finanskontrol og OLAF bistået af Planlægnings- og Koordineringsgruppen vedrørende Finansielle Kredsløb

Aktion 70: Ingen ansvarlig tjenestegren: alle GD'er bistået af Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Finansielle Kredsløb

Aktion 71: Alle GD'er med ex post-kontrolenheder og GD for Finanskontrol

Aktion 72: GD for Budgettet, GD for Administration, alle GD'er bistået af Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Finansielle Kredsløb.

5. TIDSPLAN

Aktion 68: April 2000 (for beskrivelsen af de eksisterende procedurer). Udvikles gennem hele 2000

Aktion 69: April 2000 (håndbog), juli 2000 (fælles obligatoriske minimumsnormer), oktober 2000 (alle GD'er skal opfylde normerne). Bistand fra de horisontale tjenestegrene

Aktion 70: Gennem hele 2000

Aktion 71: Styrkelse af ex post-kontrolenhederne gennem hele 2000 og omplacering af personale pr. 31. december 2000 (måldato)

Aktion 72: Gennem hele 2000.

1. MÅL

Det nuværende retsgrundlag, især den nuværende finansforordning, forlanger en centraliseret forudgående påtegning og tillægger finansinspektøren ansvaret for den forudgående finanskontrol og den interne revision. Derfor kan den forudgående påtegning fra GD for Finanskontrol hverken helt opgives med det samme eller erstattes af en automatisk teknisk påtegning af alle transaktioner. Imidlertid er finansforordningens omarbejdning ingen hindring for en mere systematisk anvendelse af stikprøvekontrollen via forudgående påtegning, en styrkelse af tjenestegrenenes interne kontrol og en forøgelse af den interne revisions uafhængighed og professionalisme.

Metoderne til og tidsplanen for omstruktureringen af Kommissionens interne kontrol- og revisionsstruktur vil i stor udstrækning blive afgørende for reformens succes på dette område og for det tempo hvormed den gennemføres. For at sikre den bedst mulige aftrapning af de kontrolaktiviteter, som udføres af GD for Finanskontrol, og den mest gnidningsfrie overflytning af personale til de operative GD'er, sigter Kommissionen mod, at den centrale kontrol via forudgående påtegning praktisk taget helt vil være afskaffet pr. 31. december 2000, og Den Interne Revisionstjeneste vil så til gengæld have godkendt interne kontrolsystemer i GD'erne. Kommissionen vil over for Rådet, Europa-Parlamentet og Revisionsretten insistere på, at det er nødvendigt at fastsætte en passende mældato for afskaffelsen af den centrale forudgående påtegning. Dette er en forudsætning for en ukompliceret overgangsperiode, hvorunder finansinspektøren er i stand til at sikre en gradvis nedtrapning af sine aktiviteter sideløbende med, at finanskontrollens personale integreres i de operative GD'er. Kommissionen vil sørge for, at tjenestemændenes ansvar i gennem hele overgangsperioden er klart defineret, og at den forudgående – såvel centraliserede som decentraliserede – kontrol fungerer hurtigt og effektivt.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 73: *Styrkelse af tjenestegrenenes interne kontrol, begrænsning af den centraliserede forudgående kontrol via forudgående påtegning og spredning af finansinspektører*

Parallelt med opbygningen af Den Interne Revisionstjeneste vil der ske en gradvis reduktion af den kontrol, som GD for Finanskontrol foretager gennem forudgående påtegning, ved en mere systematisk brug af stikprøver i takt med de fremskridt, der gøres med at styrke de interne kontrolstrukturer i de operative GD'er, og med hensyn til konstatering af risiciene. Denne reduktion skal ske sideløbende med en proces, hvor al den kontrol, som udføres af GD for Finanskontrol (dvs. forudgående rådgivning, kontrol via forudgående påtegning, efterfølgende kontrol samt revision i medlemsstaterne) lægges ud i de operative GD'er, hvori de delegerede finansinspektører fortsat rapporterer til finansinspektøren.

Aktion 74: *Nedtrapning af kontrollen via forudgående påtegning som følge af den interne revision*

I mellemtiden fastlægger Den Interne Revisionstjeneste revisionsbehovet i den omstrukturerede Kommission og opstiller prioriterede revisionsområder på basis af risiciene. Når Den Interne Revisionstjeneste vurderer, at der er sket passende fremskridt i styrkelsen af de interne kontrolsystemer (jf. foregående blad), vil der endelig ske en decentralisering af finansinspektørens ansvar, således at finanskontrollens personale integreres i personalet i det

operative GD. Disse GD'er kan så blive de første, for hvilke den kontrol, der udføres af GD for Finanskontrol via forudgående påtegning, afskaffes næsten fuldstændigt.

Aktion 75: *Den interne revision adskilles fra finanskontrollen*

For at sikre den interne revisions uafhængighed ved at fjerne muligheden for potentielle konflikter mellem intern revision og finanskontrol kan artikel 24 i finansforordningen ændres i forbindelse med omarbejdningen, og i overgangsfasen kan der så vidt muligt benyttes en ordning, hvorefter finansinspektøren refererer direkte til den næstformand, der har ansvaret for reform, om den interne revision, således at en potentiel interessekonflikt undgås. Den foreslåede ændring af finansforordningen vil for Kommissionens vedkommende indebære, at ansvaret for den interne revision ved kommissionsbeslutning overføres fra finansinspektøren til en anden højtstående tjenestemand med en tilsvarende uafhængighed. Kommissionen vil opfordre Rådet, Europa-Parlamentet og Revisionsretten til hurtigt at vedtage denne ændring af artikel 24, som skal behandles separat.

Aktion 76: *GD for Finanskontrol og Generalinspektoratet for Tjenestegrenene*

Når finansforordningen har frigjort finanskontrollfunktionen fra dens nuværende ansvarsområder, vil denne tjenestegren ophøre med at eksistere. Hvad Generalinspektoratet angår, så ophører det med at eksistere i maj 2000, efter at dets aktiviteter er blevet integreret i Den Interne Revisionstjeneste.

Aktion 77: *Høring af CCAM*

Så længe finansforordningen ikke er blevet omarbejdet, vil Kommissionen vedtage nye gennemførelsesbestemmelser til den nuværende finansforordning om obligatorisk høring af Det Rådgivende Udvalg for Indkøb og Aftaler (CCAM). Der vil blive fastsat højere tærskler, hvilket dog ikke er til hinder for, at tjenestegrenene frivilligt hører CCAM med hensyn til ethvert indkøb under tærsklerne.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 73: Alle GD'er i koordination med GD for Finanskontrol og GD for Administration, bistået af PKG for Finansielle Kredsløb

Aktion 74: Den Interne Revisionstjeneste, GD for Finanskontrol

Aktion 75: GD Budget

Aktion 76: GD Admin

Aktion 77: GD Budget

4. TIDSPLAN

Aktion 73: Gennem hele 2000

Aktion 74: Gennem hele 2000

Aktion 75: April 2000 (Kommissionens forslag til en samlet omarbejdning af finansforordningen), vedtages hurtigst muligt

Aktion 76: April 2000: Kommissionens beslutning om nedlæggelse af Generalinspektoratet for Tjenestegrenene.

På en dato, der falder sammen med vedtagelsen af ændringen af finansforordningen: Kommissionens beslutning om nedlæggelse af GD for Finanskontrol

Aktion 77: Juni 2000 (Kommissionens beslutning om nye gennemførelsesbestemmelser).

XXVIII – BESKYTTELSE AF DEN EUROPÆISKE UNIONS FINANSIELLE INTERESSER

1. MÅL

Et vigtigt led i reformen er spørgsmålet om, hvordan lovgivningen og reglerne og procedurerne på finansforvaltningsområdet bedst kan sikres mod risikoen for uregelmæssigheder og svig. Det er nødvendigt med et mere veldefineret samarbejde mellem Kommissionens tjenestegrene indbyrdes og mellem Kommissionen og medlemsstaterne, således at der kan gøres en effektiv indsats for at forbedre forebyggelsen og afsløringen af uregelmæssigheder, svig og korruption.

2. KOMMENDE TILTAG

Aktion 78: *Retningslinjer for en forsvarlig projektforvaltning*

Der skal indføres retningslinjer, der kan bidrage til, at tjenestemændene optræder korrekt gennem hele program- og projektforsløbet, lige fra konceptstadiet til evalueringen af de endelige resultater. Formålet er at forhindre en administrativ adfærd, der er til skade for EU's politiske, retlige og finansielle interesser, ved at gøre embedsmænd og modtagere opmærksomme på de adfærdsmønstre, der i visse faser af programmernes og projekternes levetid kan give anledning til utilsigtede fejl, interessekonflikter og uregelmæssigheder.

Aktion 79: *Bedre koordinering af interaktionen mellem OLAF og andre tjenestegrene*

Uden i øvrigt at anfægte de retlige rammer for oprettelsen af OLAF så vil en mere effektiv bekæmpelse af uregelmæssigheder, svig og korruption kræve, at der bliver en bedre samordning og et bedre samarbejde mellem OLAF, den nye interne revisionstjeneste og GD for Budgettet samt i visse tilfælde Panelet for Finansielle Uregelmæssigheder og GD for Personale og Administration. Der vil blive udarbejdet en mere praktisk aftale, der kan fremme en effektiv, rettidig informationsudveksling. Målet er at opnå en bedre ressourceudnyttelse og en hurtigere fremlæggelse af undersøgelsesrapporter og særlige revisionsberetninger samtidig med, at resultaterne bliver mere uigendrivelige. OLAF vil regelmæssigt holde de direkte berørte GD'er underrettet om udviklingen i sine administrative undersøgelser.

Aktion 80: *Lovgivningen og kontraktforvaltningen skal beskyttes optimalt mod risikoen for svig*

For at det nuværende system, som skal beskytte lovgivningen mod risikoen for svig, kan blive mere effektivt, vil det være nødvendigt, at Kommissionen, når foreslår ny lovgivning, der kan få indvirkning på EU-budgettet, under konsultationerne på tværs af tjenestegrene også forelægger OLAF udkast til en risikoanalyse. GD for Budgettet vil blive bistået af OLAF under gennemgangen af Kommissionens kontraktforvaltningsmidler (dvs. standardkontrakter, den centrale kontraktdatabase, styringsredskaberne). OLAF vil også rådgive om metoderne til at sikre mod svig gennem hele lovgivningsprocessen.

Aktion 81: *Optimering af varslingsystemet*

Etableringen af en central database for alle kontrakter og tilskud (se aktion 3, afsnittet om Den Centrale Finanstjeneste) vil gøre det muligt at overvåge de midler, der ydes modtagerne. Da det tager tid at oprette databasen, skal det eksisterende varslingsystem (Early Warning System - EWS) optimeres gennem en ordning, hvorved det bliver obligatorisk at konsultere EWS, inden der regnskabsføres en forpligtelse, gennem en klarere fastlæggelse af de

implicerede tjenestegrenes respektive ansvar, gennem et øget engagement fra de anvisningsberettigede tjenestegrenes side samt gennem en effektiv overvågning af organers identificerbare forbindelser til samme eller enhver anden anvisningsberettiget tjenestegren i Kommissionen.

Aktion 82: *En mere effektive forvaltning af tilbagesøgningen af uretmæssigt udbetalte beløb*

For at forbedre effektiviteten og virkningen af opfølgningen af og retshåndhævelsen af indtægtsordrer skal fastlæggelsen af ansvaret, der nu er delt mellem GD for Budgettet, GD for Finanskontrol, Den Juridiske Tjeneste og – i tilfælde af uregelmæssigheder og svig – OLAF, tages op til revision. For at der i Kommissionen kan ske en samling af alle spørgsmål vedrørende tilbagesøgning af uretmæssigt udbetalte beløb, skal der i juli 2000 være etableret en organisatorisk struktur med et dertil egnet personale. Procedurene for bilæggelse af tvister skal gøres mere enkle og klare, således at tilbagesøgningsproceduren lettes.

Aktion 83: *En forbedret overvågning af strukturfondene*

Medlemsstaterne bør stille detaljerede oplysninger til rådighed om udviklingen i projekterne og i betalingerne til de endelige modtagere sammen med oplysninger om finansielle korrektioner, projektsubstitution og –additionalitet, således at der sikres den bedst mulige overvågning af aktionerne. Kommissionen vil udvide sin revision af oplysningerne fra medlemsstaterne samt sin revision af effektiviteten af deres procedurer. Der skal anvendes finansielle korrektioner, som iværksættes gennem udligningsordninger, hvis medlemsstaterne undlader at gennemføre en tilstrækkelig kontrol eller undlader at fremsende tilstrækkelige oplysninger.

Aktion 84: *Forenklet regnskabsafslutningsprocedure for EUGFL*

Der foretages en statistisk undersøgelse af varigheden af de forskellige trin af regnskabsafslutningsproceduren siden 1996, og der udarbejdes kvantitative målsætninger for at nedsætte denne varighed.

3. ANSVARLIG TJENESTEGREN

Aktion 78: GD Budget, Generalsekretariatet

Aktion 79: OLAF, Den Interne Revisionstjeneste, GD Budget, GD Admin

Aktion 80: Alle GD'er, OLAF, GD Budget

Aktion 81: GD Budget, Den Interne Revisionstjeneste, Den Juridiske Tjeneste og OLAF, bistået af PKG for Finansielle Kredsløb

Aktion 82: GD Budget, OLAF, Den Juridiske Tjeneste

Aktion 83: GD Regio

Aktion 84: GD Agri

4. TIDSPLAN

Aktion 78: December 2000

Aktion 79: December 2000

Aktion 80: Fra maj 2000 og derefter

Aktion 81: Juli 2000

Aktion 82: Juli 2000

Aktion 83: December 2000

Aktion 84: Juni 2000