



KOMMISSIONEN FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Bruxelles, den 30.1.2003
KOM(2003) 40 endelig

MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN

Rapport om gennemførelsen af reformen

RAPPORT OM GENNEMFØRELSEN AF REFORMEN

1. INDLEDNING

Den administrative reform har været en af Prodi-Kommissionens hovedmålsætninger. Umiddelbart efter at have overtaget sine funktioner gik Kommissionen i gang med et reformprogram uden sidestykke, som blev vedtaget 1. marts 2000 i form af en hvidbog. Den er baseret på principper og målsætninger, der har dannet grundlag for moderniseringen af andre offentlige administrationer i og uden for EU. I henhold til hvidbogen forpligtede Kommissionen sig til at gennemføre et ambitiøst projekt, hvis mål er at styrke uafhængighed, ansvar, effektivitet, gennemsigtighed og høj grad af ansvarlighed. Europa-Parlamentet gav sin fulde støtte til Kommissionens strategi i sin beslutning om den anden rapport fra Den Uafhængige Ekspertgruppe, og Det Europæiske Råd i Helsinki var positiv over for den foreslåede modernisering af Kommissionen.

I henhold til hvidbogen fik Kommissionen til opgave inden december 2002 at offentliggøre en rapport om gennemførelsen af reformen. Denne rapport opfylder forpligtelserne i henhold til hvidbogen og er et svar på de seneste anmodninger fra Europa-Parlamentet om mere udtømmende oplysninger om gennemførelsen af reformen.

Rapporten viser, at Kommissionen har opfyldt de fleste af forpligtelserne i hvidbogens aktionsplan, idet den allerede har gennemført 87 ud af de 98 aktioner. Samtidig er det klart, at reformen har været en lang proces af forandringer og afdækning af nye problemer. Kommissionen har vist stor fleksibilitet og vilje til at løse de problemer, der er opstået i forbindelse med selve reformarbejdet. Denne rapport er således ikke kun et spørgsmål om at måle, hvor langt man er nået med gennemførelse af aktionsplanen. Den beskæftiger sig også med langtidsmålsætningerne for reformen, som rækker ud over de 98 reformforanstaltninger og selve hvidbogen.

Rapporten indeholder en politisk vurdering af udviklingen siden vedtagelsen af hvidbogen, en detaljeret gennemførelsesrapport for aktionsplanen og en tabel, der viser, hvor man befinder sig med gennemførelsen af hver enkelt af de 95 aktioner i hvidbogen. Den indeholder også et diagram, der viser, hvor langt man er nået med de forskellige dele af reformen med angivelse af, hvornår man er nået så langt med disse, at den samlede effektivitet kan evalueres.

De vigtigste målsætninger i hvidbogen er langsigtede og gennemførelsen af disse forudsætter en vedvarende indsats, der rækker ud over den nuværende Kommissions mandatperiode. Udvidelsen i maj 2004 er ikke desto mindre en vigtig prøvesten for, om reformen er lykkedes under den nuværende Kommission. Denne udvidelse, der er uden sidestykke i historien, stiller Kommissionen over for en kolossal udfordring med hensyn til overholdelse af tidsfrister, samtidig med at den er i gang med den vanskelige opgave, det er at foretage en gennemgribende administrativ reform. Denne rapport skal

bidrage til at give et klart indtryk af, hvilke praktiske resultater der skal være nået inden udvidelsen og udløbet af Kommissionens mandatperiode. Derfor er det vigtigt at påbegynde en evaluering af de konkrete resultater, der er opnået, således at det bliver muligt at give et billede af gennemførelsen af reformprogrammet år for år og af de løbende resultater.

2. I HVILKEN UDSTRÆKNING HAR KOMMISSIONEN OPFYLDT FORPLIGTELSENE I HVIDBOGEN ? HVILKE YDERLIGERE INITIATIVER ER TAGET, OG HVILKE PROBLEMER ER DUKKET OP I FORBINDELSE MED REFORMPROCESSEN ?

2.1. Gennemførelse af en servicebaseret kultur (hvidbogens aktioner 1-11)

Det var en direkte forpligtelse i henhold til hvidbogen at skabe en mere servicebaseret kultur og at gennemføre en kulturændring i Kommissionens forhold til offentligheden. 9 af de 11 aktioner i hvidbogen, der hører ind under dette område af reformen, er allerede gennemført.

Nye regler for adgang til dokumenter og ny administrativ adfærdskodeks har medført mærkbare ændringer. I øvrigt er man i gang med at forenkle Kommissionens interne administrative procedurer. Blandt de resultater, der allerede er opnået, kan nævnes, at der er sket en klar forbedring med hensyn til de enkelte tjenestegrenes overholdelse af betalingsfristerne. Gennemsnittet i 2002 lå på 43,7 dage sammenholdt med 54 dage i 1999. Kommissionen er også i stand til at følge og måle effektiviteten i forbindelse med besvarelse af henvendelser fra offentligheden: ca. 70% af den indkomne post fra offentligheden besvares inden for de standardfrister, der er fastsat i kodeksen for god administrativ praksis. Kommissionen har endvidere for nylig vedtaget en række mindstenormer for høring af parterne i forbindelse med de nye forslag til politikker. Andre hvidbogsaktioner som "e-Kommissionen" er flerårige programmer, som er ved at blive gennemført, men endnu ikke er afsluttet.

På den anden side har tilbagemeldingen fra EU-institutionerne om Kommissions forslag til oprettelse af en rådgivende gruppe for standarder i den offentlige forvaltning klart vist, at disse ikke var parat til at bevæge sig på dette punkt. Derfor er der beklageligvis ingen udsigter til resultater på dette område. Gennemførelsen af hvidbogens aktion om elektroniske offentlige indkøb og transaktioner er ligeledes forsinket.

Selv om der er sket fremskridt på dette område, er der dog stadig behov for en indsats. Der er permanent behov for tilpasning i hele Kommissionen, hvilket kommer tydeligere til udtryk i visse dele af institutionen end i andre på grund af de meget forskellige aktivitetsområder. Gennemførelsen af en kulturændring er en proces, der kræver vidtrækkende kvalitative ændringer, hvis resultater ikke vil kunne ses på kort sigt. Det er derfor også blevet klart, at der vil blive behov for væsentlige investeringer på visse områder, f.eks. i forbindelse med en modernisering af arkiveringssystemerne, for at sikre at Kommissionens tjenestegrene vil kunne leve op til de nye normer efter gennemførelsen af reformen. Det har endvidere vist sig, at der er behov for at

udvikle en intern servicekultur i Kommissionen for yderligere at forbedre de centrale tjenestegrenes effektivitet og lydhørhed, når de arbejder sammen med de andre generaldirektorater. De centrale tjenestegrene gør for øjeblikket en indsats for at støtte de operationelle tjenestegrene i deres arbejde med gennemførelsen af reformen. At det er blevet stadig mere udbredt at indgå aftaler mellem tjenestegrenene er blot et af mange eksempler herpå.

Kortfattet

Der er sket væsentlige fremskridt med hensyn til indførelsen af en servicebaseret kultur. Kommissionen skal sørge for, at den fuldt ud udnytter alle de muligheder, den har for fortsat at forbedre effektiviteten. Inden maj 2004 skal Kommissionen have:

- forbedret sit dokumentstyringssystem
- forbedret effektiviteten og kvaliteten af information til offentligheden, idet den gennemfører en ny redaktionsstrategi for sit internetsted (Europa 2. generation). Dette netsted giver et bedre billede af Kommissionens daglige aktiviteter og medvirker til, at formanden og de øvrige kommissærer bliver mere synlige og tilgængelige. Netstedet er opdelt efter tema.

Kommissionen vil gøre en yderligere indsats for at fremskynde betalingerne.

2.2. Prioritering og effektiv ressourceudnyttelse (Aktioner 12-20 i hvidbogen)

8 af de 9 aktioner i hvidbogen på dette område er gennemført. Indførelsen af aktivitetsbaseret management og navnlig strategisk planlægning og programmering styrker Kommissionens centrale politiske styring og forbedrer således effektiviteten i hele Kommissionen. Aktivitetsbaseret management giver Kommissionen klare retningslinjer for, hvilke ressourcer der bedst anvendes til de enkelte aktiviteter, hvorved det bliver lettere at gå videre med nye prioriteter. Dette styrker Kommissionens forhandlingsmuligheder under drøftelserne med de øvrige institutioner af ressourcer og prioriteter.

Alle dele af planlægnings- og programmeringssystemet er nu på plads. Samtidig hermed er overgangen til aktivitetsbaseret budgetlægning ved at være tilendebragt, således at det første budgetår i henhold til dette princip kan starte i 2003 med udarbejdelsen af budgettet for 2004. Med det nye planlægnings- og programmeringssystem er der tale om en klarere fastlæggelse af prioriteter på centralt plan, og Kommissionen udøver sin initiativret, idet den fremsætter lovforslag på en mere gennemsigtig og systematisk måde.

Processen er forløbet således:

- i forbindelse med den årlige politiske strategi fastlægger Kommissionen prioriteter, prioriterede aktioner og de nødvendige ressourcer. Denne beslutning danner ramme for budgetproceduren og for udarbejdelsen af arbejdsprogrammet. I arbejdsprogrammet for 2003 blev der givet meddelelse om, hvilke forslag, der skal underkastes en udvidet konsekvensanalyse. Der har endvidere fundet et omfattende tværinstitutionelt samråd sted både med Europa-Parlamentet og med Rådet. Dette samråd er et vigtigt element i udarbejdelsen af arbejdsprogrammet.

- Herefter udarbejder de enkelte generaldirektorater en årlig forvaltningsplan på grundlag af ovennævnte ramme. Dette afspejler de aktivitetsbaserede managementprincipper i generaldirektoraternes interne forvaltning, herunder resultatorienteret ledelse baseret på målsætninger og indikatorer. Samtlige tjenestegrene udarbejder årlige forvaltningsplaner og kan anvende et fælles IT-instrument (Integrated Ressource Management System, IRMS) i forbindelse med deres planlægnings-, kontrol- og rapportaktiviteter. Alle generaldirektoraterne er i stand til at aflægge rapport om deres årlige forvaltningsplaner ved hjælp af dette instrument.
- For første gang har samtlige generaldirektører forelagt en årlig aktivitetsrapport for 2001 og undertegnet en erklæring om kvaliteten af den interne kontrol. Dette blev fulgt op af en sammenfattende rapport for hele Kommissionen, som indeholdt en omfattende handlingsplan, som skal afhjælpe de mangler, der har kunnet konstateres af generaldirektørerne. Hele processen, der har krævet en enorm indsats fra tjenestegrenene og de enkelte ansatte, har radikalt forbedret gennemsigtigheden i forbindelse med forvaltningen af aktiviteterne og muligheden for at finde frem til og korrigere eventuelle svagheder. Den årlige erklæringsproces skal forbedres, idet der skal anvendes mere præcise retningslinjer, for hvilke forbehold, der skal tages; disse retningslinjer er vedtaget og anvendes i forbindelse med proceduren for 2002. Det er hensigten at de årlige aktivitetsrapporter skal erstatte en række andre obligatoriske rapporter og således medvirke til at lette den administrative byrde for tjenestegrenene.

Reformen har givet positive resultater, med indførelsen af procedurene i henhold til hvidbogen. Dette har medført en omfattende omlægning af forvaltnings- og planlægningsaktiviteterne i et relativt kort tidsrum for at opnå bedre overensstemmelse mellem opgaver og ressourcer og sikre en bedre fokusering på de grundlæggende opgaver. Reformgruppens undersøgelse i juli 2000 var et kolossalt skridt fremad i denne retning og gjorde det muligt at fastslå behovene for menneskelige ressourcer til 1254 stillinger på præcise aktivitetsområder i Kommissionen. For at lukke hullet er en række aktiviteter skåret ned eller helt standset, der er gennemført en omrokering af personalet af hidtil usete dimensioner, og der er af budgetmyndigheden bevilget en række ekstra stillinger. Yderligere tegn på positive resultater af gennemførelse af reformen på dette område vil vise sig i 2003, når det bliver muligt at vurdere Kommissionens evne til at omsætte sine prioriteter for 2003 i henhold til den årlige politiske strategi i praksis. I henhold til den årlige politiske strategi for 2003 (vedtaget af Kommissionen i februar 2003) skal der af hensyn til prioriteringerne foretages interne omrokeringer af ca. 300 personer (heraf 175 mellem forskellige tjenestegrene). I henhold til denne strategi er der også behov for at ansætte 500 eksterne medarbejdere i forbindelse med forberedelsen af udvidelsen. Desuden blev der vedtaget en førtidspensionsordning i september 2002, der omfatter 600 tjenestemænd i løbet af de kommende 3 år, hvoraf den første gruppe tjenestemænd forlader Kommissionen i første halvdel af 2003.

Oprettelsen af forvaltningskontorer er endnu et vigtigt skridt til forbedring af effektiviteten. Fra begyndelsen af 2003 vil Kommissionens nye forvaltningskontorer allerede udføre væsentlige administrative opgaver.

Kontorerne giver mulighed for potentielle besparelser ved hjælp af et styrket tværinstitutionelt samarbejde og øget brug af kontraktansat personale, når den nye personalevedtægt er vedtaget og Kommissionen vil således yderligere kunne koncentrere sig om sine grundlæggende opgaver. De vil også give mulighed for bedre servicekvalitet, større synlighed og klarere fordeling af ansvaret. Kommissionen har allerede godkendt oprettelsen af tre nye kontorer med det formål at rationalisere administrationens daglige forvaltning og støtte tjenestegrenene. Det forventes, når kontorerne er fuldt operationelle, at alene denne foranstaltning kan medføre årlige besparelser i driftsomkostningerne på op til 12 mio. EUR - stort set 14% af de løbende omkostninger i forbindelse med de pågældende serviceydelser. Oprettelsen af Det Europæiske Personaleudvælgelseskontor i juli 2002 er et væsentligt skridt til rationalisering af institutionerne.

Det aktivitetsbaserede forvaltningssystem har nu gjort det muligt for Kommissionen at finde frem til de nødvendige forbedringer for at kunne finjustere de operationelle systemer, for at kunne sikre sig mellemledernes tilslutning og for yderligere at kunne øge effektiviteten i de kommende år. Der er især brug for at Kommissionen giver sine tjenestegrene yderligere støtteredskaber. IRMS-instrumentet og forvaltningssystemernes interoperabilitet forbedres for øjeblikket, og det er nu vigtigt at sikre, at tjenestegrenene er fuldt ud i stand til at udnytte dette instrument, som også skal udvikles, så det svarer til tjenestegrenenes behov. Et andet eksempel der viser, at Kommissionen har måttet koncentrere sin indsats er behovet for at finde frem til en klar metode til identificering af behovene for menneskelige ressourcer og at indbygge denne metode i det aktivitetsbaserede forvaltningssystem.

2003 bliver det første år, hvor alle dele af den strategiske planlægnings- og programmeringsenhed er operationelle og det interne forvaltningssystem er udviklet til at støtte dem. Fremtidige enheder vil være lettere at arbejde med, da der kan drages nytte af de erfaringer, der er gjort, og af det arbejde, der er udført i de foregående år. For eksempel vil udarbejdelsen af fremtidige årlige forvaltningsplaner ikke kræve ændringer af mission-statement eller større ændringer af de strategiske målsætninger i de enkelte tjenestegrene.

Forenkling

Forenklingen af procedurer og arbejdsmetoder hænger snævert sammen med reformen og har udviklet sig udover, hvad der var planlagt i hvidbogen. En foreløbig handlingsplan med 12 foranstaltninger blev vedtaget af Kommissionen i 2000. De fleste af aktionerne er nu enten fuldt ud gennemført eller er ved at blive gennemført (flere detaljer i bilag I til meddelelsen). Der er også foretaget en gennemgribende omarbejdelse af Kommissionens procedurehåndbog, og to kvalitetscirkler har arbejdet på at forenkle reglerne for, hvem der undertegner hvilke dokumenter samt for mere udbredt anvendelse af serviceaftaler for at forbedre samarbejdet mellem

de centrale og de operationelle tjenestegrene. Disse spørgsmål er blevet behandlet i de årlige aktivitetsrapporter, hvilket er et godt eksempel på, at reformen får sin egen dynamik.

Kortfattet

Der har været tale om større effektivitet, gennemsigtighed og ansvar i forbindelse med Kommissionens procedurer. Virkningerne af disse ændringer vil fortsat kunne mærkes i de kommende år. I 2004 vil Kommissionen have gennemført følgende i forbindelse med reformen:

- Ved at satse på aktivitetsbaseret management vil Kommissionen have sikret større gennemsigtighed i forbindelse med sine opgaver og ressourcer. Aktivitetsbaseret management gør det muligt for Kommissionen at sikre, at der afsættes tilstrækkelige ressourcer til de politiske prioriteter og at fastslå, i hvilket omfang ressourcerne er blevet anvendt til det planlagte formål.
- Med de årlige aktivitetsrapporter vil Kommissionen, efter at disse er blevet finjusteret i 2003, have gennemført et system, hvor administrationen - og særlig det ledende personale - får ansvaret for at sørge for, at de ressourcer, de råder over, bliver anvendt til de planlagte formål.
- En ny generation af forvaltningskontorer vil være blevet oprettet og Kommissionen vil have alle de nødvendige og praktiske midler til rådighed til at skabe større effektivitet og koncentrere ressourcerne om de vigtigste aktiviteter.

2.3. En moderne politik for menneskelige ressourcer (hvidbogens aktioner 21-62)

38 ud af 42 aktioner i dette afsnit i hvidbogen om reformen er gennemført. Kommissionen har opfyldt sin vigtigste forpligtelse, nemlig at udarbejde forslag til modernisering af personalevedtægten. Hertil kommer at størstedelen af de reforminitiativer, der kan tages i henhold til den nuværende personalevedtægt, er færdiggjort og ved at blive gennemført. Kommissionen har således opfyldt sin forpligtelse til at gennemføre en enestående reform af personalepolitikken. Der har været visse forsinkelser som følge af høringer i et hidtil uhørt omfang af personalerepræsentanterne og de øvrige institutioner, men de har været nødvendige for at sikre konsensus i Kommissionen og med de øvrige institutioner. Enkeltforanstaltninger som hænger indbyrdes sammen, er blevet gennemført over et vist tidsrum, men et væsentligt kapitel af personalereformen er stadig til drøftelse i Rådet.

En central del af den nye personalepolitik, nemlig det nye evaluerings- og forfremmelsessystem er nu trådt i kraft fra januar 2003. Det giver mulighed for at vurdere, om et af nøgleelementerne i reformen af personalepolitikken fungerer. Systemet har til formål at styrke forbindelsen mellem fortjeneste og karriereudvikling, og der lægges særlig vægt på den enkelte tjenestemands evne til at realisere en række aftalte målsætninger. Fastlæggelsen af målsætningerne er snævert forbundet med prioriteringerne i henhold til det aktivitetsbaserede managementsystem, således at den enkeltes rolle hænger sammen med organisationens målsætninger og er klart defineret inden for rammerne af det aktivitetsbaserede managementsystem.

Evalueringsystemet vil komme til at hænge tæt sammen med nye muligheder for uddannelse for alle tjenestemænd, hvilket er muliggjort som følge af de mærkbart øgede budgetmidler i forbindelse med reformen. De nye evalueringsbestemmelser vil yderligere fremme mobiliteten og bidrage til at sikre tidlig konstatering af, hvorvidt de ansatte har problemer med at leve op til de faglige standarder. Det vil blive lettere at gennemføre alle disse elementer af den nye personalepolitik ved hjælp af et jobbeskrivelsessystem for hele personalet, som er blevet indført i anden halvdel af 2002. Dette system er bygget op under anvendelse af et nyt IT-instrument for at sikre større klarhed på en let tilgængelig måde med hensyn til funktioner og forpligtelser i forbindelse med alle stillinger. Yderligere software til forvaltning af menneskelige ressourcer vil være til rådighed i 2003 som planlagt i hvidbogen.

Kommissionen har besluttet at indføre et system til præstationsbedømmelse af overordnet personale (A1 og A2). Et indledende pilotprojekt er allerede sat igang, og der vil blive fremsat forslag til kollegiet om at generalisere en sådan strategi. Herudover starter nu en prøveperiode for en række udviklings- og evalueringscentre, som skal give tjenestemænd, der søger en ledende stilling detaljeret rådgivning med hensyn til, om de er egnede til at besætte lederstillinger, og som i samarbejde med uddannelseskontorerne anbefaler personlige udviklingsplaner, således at de pågældende kan erhverve alle de nødvendige kvalifikationer til sådanne stillinger.

Et af projekterne under den ny personalepolitik i hvidbogen har måttet opgives. Det drejer sig om uddannelsesprogrammet for nye tjenestemænd, som skulle være det første skridt til et mere omfattende uddannelsesprogram. I betragtning af det nuværende pres på ressourcerne har det ikke været muligt at nå ud over den allerede omfattende indførelse, der tilbydes de nyankomne.

Der er sket fremskridt med hensyn til gennemførelsen af ligestillingspolitikken særlig med hensyn til udnævnelser til ledende stillinger. F.eks. er antallet af kvinder i A1 og A2 stillinger steget fra 22 ud af 268 i 1998 til 35 ud af 276 i 2002 (fra ca. 8% til ca. 13%). Det er klart, at der er behov for en yderligere stigning. Hvis der skal være tale om gennemførelse af en reel ligestillingspolitik, skal der fortsat lægges vægt på ledsageforanstaltninger særlig inden for rammerne af Kommissionens velfærdspolitik med hensyn til tilrettelæggelse af arbejdet.

De nye regler og organisationsmæssige ændringer, der allerede er gennemført stiller nye krav til personalet, særlig til lederne, som skal vænne sig til de nye procedurer og en styrket managementkultur og til at anvende en væsentlig del af deres tid til forvaltning af personalet. Sådanne ændringer tager tid, kræver generel accept fra lederne med hensyn til uddelegering af operationelle opgaver og har vist sig at være vanskelige at gennemføre. Det har været uungæeligt, at lederne har måttet påtage sig særlige opgaver i forbindelse med gennemførelsen af reformen.

Tre faktorer vil fortsat være af afgørende betydning i forbindelse med denne ændringsproces, hvis tempoet skal holdes. Det er først og fremmest nødvendigt at sikre tilslutning og konsensus i forbindelse med en

ændringsproces, som forudsætter dialog, uddannelse af de pågældende personer og tilstrækkelig smidighed til at kunne reagere på velbegrundet kritik. I øvrigt må det sikres, at de nødvendige ressourcer til investering i reformen er til rådighed for eksempel på uddannelsesområdet, og at der kan forskudsinvesteres i gennemførelsen af den nye vedtægt. Endelig må der stilles højtydende og interoperable IT redskaber til rådighed til sikring af en sammenhængende og effektiv forvaltning af personalet, således at arbejdspresset på lederne dæmpes.

"Anden fase" af gennemførelsen vil finde sted på grundlag af den nye personalevedtægt der skal gennemføres i 2004/2005, hvilket ligger uden for denne Kommissions mandatperiode. Fordelene ved reformen af personalepolitikken bliver først synlige, når den ændrede personalevedtægt giver mulighed for bedre at belønne fortjeneste i henhold til et mere lineært karrieresystem og for at anvende kontraktansat personale i Kommissionens forvaltningskontorer.

Kortfattet

Kommissionen mener, at en vellykket gennemførelse af reformen af personalepolitikken i 2003 og i de følgende år er af enorm betydning. Om der bliver mulighed for en udvikling i gennemførelsen af reformen af personalepolitikken, afhænger i høj grad af konklusionerne af forhandlingerne om personalevedtægten i Rådet i midten af 2003, som bliver en milepæl i personalereformen og et afgørende tidspunkt for reformen af Kommissionen i det hele taget. Kommissionens største prioritet i 2003 bliver at nå frem til en vellykket konklusion på disse forhandlinger. Det er Kommissionens opgave at sørge for et resultat, der sikrer, at personalet støtter reformen af personalepolitikken.

Resultater af reformen af personalepolitikken i maj 2004:

- Forudsat der opnås den nødvendige støtte fra de andre institutioner, kan der ansættes nye tjenestemænd fra de nye medlemsstater i et nyt karrieresystem med to ansættelsesgrupper og en mere lineær lønstruktur. Med dette system vil det årlige bedømmelsessystem kunne tilbyde motiverende foranstaltninger for højtydende tjenestemænd.
- Kommissionen vil have gennemført en mobilitetspolitik og livslang uddannelse for tjenestemænd for at sikre et motiveret, yderst kompetent og fleksibelt personale, som under hele karriereforløbet er i stand til at yde topkvalitet.
- Det ledende personale vil både blive omfattet af et evalueringssystem og en struktureret mobilitetsordning for at sikre, at stillingerne ikke besættes med en enkelt person længere end 5 år bortset fra særlige tilfælde. Det ledende personale skal sikres bedre lederkvalifikationer ved hjælp af obligatorisk management uddannelse, og der skal anvendes klare kriterier for lederkvalifikationer ved besættelse af stillinger.

2.4. Revidering af Kommissionens finansforvaltning, finanskontrol og revision

(Aktioner: 63 – 98 i hvidbogen)

Størstedelen af aktionerne i hvidbogen på dette område - 32 ud af 36 - er færdige og ved at blive gennemført. Der er foretaget en grundlæggende revision af finans- og kontrolforvaltningsstrukturerne, hvilket har ført til væsentlige organisationsmæssige ændringer. De vigtigste organisationsmæssige strukturer er blevet oprettet, som Den Interne Revisionskapacitet, Den Interne Revisionstjeneste, Revisionopfølgningsudvalget og Den centrale Finanstjeneste. Parallelt hermed er de finansielle bestemmelser blevet omarbejdet med vedtagelsen af en ny finansforordning og gennemførelsesbestemmelser hertil, som trådte i kraft i januar 2003. Der er endnu ikke indført retningslinjer for god projektförvaltning inden for den tidsramme, der er fastsat i hvidbogen. Aktionen vedrørende indgåelsen af aftaler mellem OLAF og de øvrige tjenestegrene med undtagelse af den, der er indgået med Den Interne Revisionstjeneste om effektiv og rettidig informationsudveksling er også blevet forsinket.

I det store og hele er reformen af finansforvaltning, finanskontrol og revision på skinner. Omarbejdelsen af finansforordningen er et stort skridt mod en grundlæggende omlægning af Kommissionens arbejdsmetoder, som består i at integrere finanskontrollen i beslutningsprocessen, således at det bliver muligt for tjenestemændene at tage ansvaret for de aktiviteter, der hører ind under deres ansvarsområde. Dette medfører en grundlæggende omlægning af de forskellige aktørers roller og ansvar og er blevet fulgt op af en uddannelsesindsats for den del af personalet, der arbejder med finansspørgsmål, idet over 3 500 ansatte er blevet uddannet med henblik på at kunne påtage sig det nye ansvar. Alle generaldirektorater har fastsat nye finanskredsløb og indført en klarere ansvarsfordeling, og den centrale finanstjeneste er blevet oprettet. Kommissionen har vedtaget en omfattende række interne kontrolnormer. Udover at skulle overholde disse normer har enkelte generaldirektorater fået til opgave at gennemføre kontrolforanstaltninger i overensstemmelse med deres individuelle behov for at sikre rimelig garanti for, at de midler, der afsættes til aktiviteter i Kommissionens tjenestegrene, er blevet anvendt til det planlagte formål og i overensstemmelse med principperne for sund finansforvaltning.

På en række områder skal der gøres en ekstra indsats og foretages en finjustering for at forbedre management- og kontrolsystemerne. Kommissionen har været nødt til at se på den større sammenhæng, der rækker ud over kontrollen med de enkelte finansielle transaktioner og har villet klarlægge de forskellige aktørers rolle i forbindelse med kontrol og revision, for således at kunne markere en klarere grænse mellem de centrale og de operationelle tjenestegrenes ansvar. Ved fremlæggelse af Revisionsrettens rapport for 2001 erklærede formanden for Revisionsretten, at den større ansvarliggørelse i Kommissionens forvaltning, måtte anses for at være en revolution i Kommissionens managementkultur. Han understregede endvidere nødvendigheden af at revidere metoden til

udarbejdelse af de årlige aktivitetsrapporter og erklæringer for at sikre sammenhængen og for at kunne indarbejde eventuelle bemærkninger og forbehold.

Som de foregående år attesterede Retten Kommissionens regnskaber. Den fremsatte imidlertid en række forbehold over for Kommissionens regnskabssystem og understregede nødvendigheden af at indføre fuld periodeafgrænsning af regnskaberne. Retten understregede endvidere medlemsstaternes utilstrækkelige forvaltning af EU-midlerne i forbindelse med "delt forvaltning" samt de nationale myndigheders rolle ved forvaltningen af bistand til tredjelande. Kommissionen fremlagde den 17. december 2002 et fuldstændigt udkast til regnskabsreform som et svar på Revisionsrettens bemærkninger på dette område.

Som anført i aktion 11 i den Sammenfattende Rapport om de årlige Aktivitetsrapporter for 2001, forudsætter overgangen til et nyt kontrolsystem særlige foranstaltninger til behandling af særlige risici. Hertil kommer, at man ikke fuldstændigt kan eliminere enhver form for risiko i Kommissionens finansforvaltning, og Kommissionen er ikke i stand til at udøve fuld kontrol over alle sine finansielle aktiviteter blandt andet på grund af bestemmelserne i Traktaten om, at forvaltningen af over 80% af Fællesskabets midler deles mellem Kommissionen og medlemsstaterne. For at begrænse risikoen er det nødvendigt, at øge de finansielle aktørs ansvar.

Kortfattet

Med ikrafttrædelsen af den omarbejdede finansforordning i januar 2003 er det lykkedes at gennemføre den sidste store del af reformen på det finansielle område. Yderligere gennemførelse af reformen kommer til at bestå i en finjustering og i at forbedre systemernes praktiske funktion samt at sikre et højt uddannelsesniveau hos samtlige finansielle aktører.

- Det største projekt, Kommissionen mangler at gennemføre inden 2005 på dette område, er en modernisering af regnskabssystemet. Den 17. december 2002 udarbejdede den en oversigt over de vigtigste opgaver og opfordrede til koordinering og mobilisering af ressourcerne i hele institutionen.
- Som det blev gjort klart i referatet af det forberedende arbejde, der vedtoges af Kommissionen den 17. december 2002, er den interne kontrol forbedret og blevet mere gennemskuelig, men der er stadig behov for en større indsats i løbet af 2003.
- Med udgangen af 2003 vil der være gennemført en fuldstændig cyklus med grundig revision, således at Kommissionen kan have en rimelig forvisning om, at det interne kontrolsystem fungerer.

Yderligere finjustering af systemet vil finde sted i forbindelse med den årlige aktivitetsrapport, som i sig selv tjener til at identificere og korrigere ethvert problem i forbindelse med generaldirektoraternes forvaltning af finanser og ressourcer.

3. ER DER FORSKEL: OG I HVILKET OMFANG HAR MAN MED GENNEMFØRELSEN AF REFORMEN NÅET DE GENERELLE MÅLSÆTNINGER?

3.1. Forberedelse af udvidelsen

Kommissionen er efterhånden parat til udvidelsen. Der er imidlertid som følge af udvidelsen en megen stram tidsplan for visse afgørende dele af reformen af Kommissionen. Kommissionens personale må påtage sig nye former for ansvar, samtidig med at alt ændrer sig omkring dem. En lang række reformaktioner vil blive iværksat i 2003, som bliver et afgørende år i denne henseende og en testperiode for Kommissionens nye strukturer. Det bliver faktisk det år, hvor den nye finansforordning træder i kraft, hvor aktivitetsbaseret management bliver en realitet, og hvor det nye evaluerings- og forfremmelsessystem skal anvendes for første gang. En solid gennemførelse af disse ændringer vil gøre det muligt at give personalet fra de nye medlemsstater klare retningslinjer for, hvilket ansvar de påtager sig i institutionen, når de starter. Administrationen får brug for at ansætte 3 900 fra de 10 nye medlemsstater, efter at det nyligt oprettede Europæiske Personaleudvælgelseskontor har måttet gøre en enorm indsats for at administrere en udvælgelsesprocedure af et hidtil uset omfang.

Det er også meget vigtigt, at den nye personalevedtægt kan træde i kraft i 2004 samtidig med tiltrædelsen, således at Kommissionens personale kan ansættes under det nye karrieresystem ikke mindst for at sikre en harmonisk og omkostningseffektiv overgang. I denne sammenhæng afhænger Kommissionen af de øvrige institutioner, hvis den skal overholde den fastsatte tidsfrist i juni 2003 for vedtagelsen af den reviderede vedtægt.

Kommissionen forventer at kunne stabilisere administrationen inden maj 2004 og vil således være parat til udvidelsen. Den skal endvidere sørge for, at alle de nødvendige administrative forberedelser til rekruttering, uddannelse og integration af de nye ansatte fra tiltrædelseslandene træffes så effektivt og hurtigt som muligt.

3.2. Bidrag til nye styreformer i EU

Når der tales om nye styreformer i EU drejer det sig om principperne for og redskaberne til beslutningstagning i forbindelse med hele beslutningsprocessen i EU. Reformen af styreformerne er således noget, der har direkte forbindelse med den administrative reform af institutionerne. Kommissionen fokuserer ikke kun på sin egen rolle som igangsætter af politiske initiativer og udøvende myndighed. Den ønsker samtidig at modernisere sin funktion som offentlig administration. Derfor er der med reformen af Kommissionen sat fokus på principper som *åbenhed, medindflydelse, ansvar, effektivitet og sammenhæng*, der er af afgørende betydning for fornyelsen af styreformerne.

Handlingsplanen til "bedre lovgivning", som blev vedtaget af Kommissionen i juni 2002, er et godt eksempel herpå. I henhold til denne handlingsplan skal der gennemføres en række foranstaltninger til forenkling og forbedring af de lovgivningsmæssige rammer, hvilket vil sige hele lovgivningsprocessen fra udformning over beslutningstagning til gennemførelsen af en politik. De

initiativer, der blev vedtaget i december 2002 til opfølgning af hvidbogen om nye styreformer, navnlig Kommissionens principper og mindstenormer for høring af offentligheden, retningslinjer for indhentning og anvendelse af ekspertrådgivning og forpligtelse til at gennemføre en konsekvensanalyse i forbindelse med samtlige større lovgivningsmæssige og politiske initiativer med økonomiske, sociale og miljømæssige virkninger, ligger ligeledes på linje med Kommissionens reformmålsætninger. Disse nye initiativer indgår fuldt ud i den strategiske planlægning og programmering. En gradvis gennemførelse af disse startede med Kommissionens lovgivnings- og arbejdsprogram for 2003. I øvrigt omfattede opfølgningsrapporten fra december 2002 en række meddelelser om bedre anvendelse og overholdelse af EU-bestemmelserne og om en ramme for oprettelse og drift af reguleringsorganer, idet der således fokuseres på, hvorledes anvendelsen og gennemførelsen af lovgivningen i hele EU kan forbedres.

Ved hjælp af en systematisk høring af de interesserede parter, gennemførelse af konsekvensanalyser i forbindelse med samtlige større lovgivningsmæssige og politiske initiativer, retningslinjer for indhentning og anvendelse af eksperthjælp og forbedringer af Europa-netstedet har Kommissionen gennemført en række praktiske foranstaltninger til at skabe nye og bedre styreformer i EU.

3.3. Styrkelse af Kommissionen ved hjælp af bedre planlægning og sund finansforvaltning

Om det med reformen har været muligt at styrke Kommissionen vil i vid udstrækning kunne ses af, om den er i stand til at vække tillid i befolkningen. En sådan tillid afhænger i høj grad af borgernes mulighed for at danne sig et præcist billede af, hvad Kommissionen gør, og hvordan den gør det. Derfor vil en planlægnings- og programmeringsreform og en sund finansforvaltning være af afgørende betydning for om offentligheden får større tillid til institutionen.

Fordelen ved bedre planlægning og ressourceforvaltning vil skabe yderligere synlige effektivitetsgevinster for den nuværende Kommission i overensstemmelse med reformens målsætning med hensyn til i højere grad at kvantificere ressourcebehovene i de forskellige tjenestegrene. Planlægnings- og programmeringsreformen har allerede gjort det muligt at give et klarere billede af Kommissionens aktiviteter og skabt en bedre dialog på tværs af institutionerne om politiske prioriteter, kommende lovgivningsinitiativer og allerede opnåede resultater. Disse globale resultater af reformen vil øges på lang sigt.

Der er behov for hurtige og omfattende ændringer i Kommissionens forvaltning af de finansielle ressourcer, hvis offentlighedens tillid til EU-institutionerne skal kunne genskabes. Det finansielle ansvar ligger der, hvor der træffes beslutninger, der har finansielle konsekvenser. I øvrigt har de årlige aktivitetsrapporter vist sig at være effektive og at understrege, at ansvaret for sund finansforvaltning skal placeres i tjenestegrenene, ligesom de har bidraget til at fremme selvanalyse og gennemsigtighed. Med gennemførelsen af reformen af regnskabssystemet har Kommissionen givet udtømmende svar på Revisionsrettens kritik. Reformen af finanssektoren har

ligeledes bidraget til at sætte en debat i gang om de systembetingede problemer, som delt forvaltning af Fællesskabsmidlerne har skabt.

Med indførelsen af en klar og gennemskuelig planlægnings- og programmeringsprocedure og med gennemførelsen af den mest dybtgående finansielle reform i institutionens historie, vil denne Kommission kunne forbedre sit serviceniveau og formindske de risikomomenter, der er forbundet med de løbende aktiviteter. Således vil Kommissionen fremover kunne fungere med størst mulig effektivitet.

3.4. Skabelse af en kultur for forandring og stadig forbedring

Erfaringerne i Kommissionen har allerede vist, at udvekslingen af god praksis er begyndt at bære frugt, og at gennemførelsen af reformen er mere end hvidbogens bogstav. Der er kommet en større forståelse for reformens mål, og der er nedefra taget mange initiativer til modernisering i institutionen, såsom kvalitetsgrupper, forslagskassen på det nye netsted for forenkling og forskellige netværk, tjenestemændene har etableret. Kontorcheferne, der står centralt i gennemførelsen af reformen, har udtrykt kritisk støtte til processen trods den byrde, den medfører. Fortsat politisk opbakning og en øget kommunikationsindsats vil dog være afgørende for resultaterne på det praktiske plan i den kommende vanskelige fase med hurtige forandringer. De hidtidige erfaringer har vist, at de forskellige tjenestegrene har måttet investere meget i en behørig og rettidig implementering af reformen, og at dette i nogle tilfælde har lagt et mærkbart pres på ressourcerne for de operationelle aktiviteter vedkommende.

Denne fase omfatter det svære slutstadium i forhandlingerne om personalevedtægten, hvor der kan forudses vanskelige drøftelser mellem institutionerne og stor risiko for konfrontation. Den omfatter også implementeringen af det nye bedømmelsessystem: dette bliver en afgørende prøve for reformen og vil vise gennemslagskraften af Kommissionens forsøg på at skabe forandring. Hvad angår de ressourcer, der er afsat til gennemførelse af reformen, bekræftede Kommissionen i debatten om 2004-retningslinjerne, at en del af de stillinger, der bliver frigjort i forbindelse med førtidspensioneringsordningen, vil blive anvendt til dækning af reformbehov, der ikke indgik i de tidligere tildelinger. Succes i denne periode er afgørende for at sikre, at Kommissionens tjenestegrene og personale bakker op om en virkelig forandringskultur, så den kan slå rod.

Indtil nu har det, der er opnået i kraft af reformen, kunnet beskrives som implementering af hvidbogens aktioner, men der har ikke været så store muligheder for en klar kvantitativ måling af, hvor effektivt reformens mere langsigtede mål nås. Der er imidlertid under reformforløbet truffet beslutning om nøglemålinger. På basis af disse skulle det kunne lade sig gøre at få et klart kvantitativt billede af den udvikling, reformen medfører i tidens løb, og de forskelle, den gør i Kommissionen. For at vise resultaterne af reformen og ligeledes for at identificere mangler på et tidligt stadium bør der følgelig fra nu af anvendes resultatindikatorer. Målet er at få udviklet et fuldstændigt sæt indikatorer i tiden frem til juni 2003. Som det fremgår af bilag 3, vil de omfatte de eksisterende indikatorer, jf. tabel 1, der skal suppleres med

yderligere indikatorer hentet fra den vejledende liste i bilag 2. Det vil kræve personaleundersøgelser og analyse af de foreliggende statistikker og data, som vil give klare resultater for 2003 og 2004.

Det skal også bemærkes, at Kommissionen har forpligtet sig til fremover at evaluere alle områder af sin politik. Det gælder selvfølgelig også reformen. På kort sigt vil Kommissionen derfor finde frem til en vurderingsramme og -metode, herunder feedback fra brugerne, og indkredse de særlige reforminitiativer, for hvilke der bør foretages en mere indgående evaluering, som giver flere kvalitative oplysninger om reformens virkninger. Denne sidste liste forudses fastlagt i juni 2003.

I 2004 vil Kommissionen have tilgodeset ledernes behov i kraft af udvikling af de vigtigste IT-værktøjer til en sammenhængende forvaltning af de menneskelige ressourcer og de forskellige managementsystemers interoperabilitet. Den vil også have vist sit fortsatte engagement i reformen ved at afsætte stillinger fra førtidspensioneringsordningen til gennemførelse af reformen.

Med iværksættelsen af en ny fase for resultatmåling, som kædes direkte sammen med reformhvidbogens formål, i første omgang på grundlag af vedlagte tabel over resultatindikatorer, vil Kommissionen desuden fremlægge klare data for reformens forløb i 2003 og 2004. Men den nuværende Kommission vil gå endnu længere og indlede en systematisk evaluering af, om reformen får de tilstræbte virkninger, så den konstante selvforbedringsproces, der er omtalt i hvidbogen, kan komme godt i gang og fortsætte under den næste Kommission.

4. DE ANDRE INSTITUTIONERS ROLLE

Kommissionen kan ikke gennemføre alle de reformer, den har foreslået i hvidbogen, uden opbakning fra de andre institutioner. Ud over i de budgetmæssige spørgsmål behøver den støtte fra EP og Rådet i to vigtige henseender – politisk og lovgivningsmæssigt.

For det første kom der fra begge institutioner et klart mandat og en bred politisk opbakning til Kommissionens reform. I de seneste måneder har Europa-Parlamentet imidlertid givet udtryk for en vis kritik. Parlamentets kommentarer og spørgsmål drejer sig især om disciplinærsager, Kommissionens regnskabssystem og enkelttilfælde af påstået bedrageri. Det har taget noget af opmærksomheden fra reformen som helhed. Den opfattelse, at Kommissionens rapportering til omverdenen om reformfremskridtene har været mangelfuld, har også været medvirkende til denne holdning. Kommissionen bliver nødt til at gøre en større indsats på dette område og især at informere om resultaterne for at sikre, at reformen fortsat har den politiske opbakning, der kræves, hvis den skal blive en succes. Iværksættelsen af resultatmåling i forbindelse med reformen, som omtalt i det foregående kapitel, vil opfylde dette behov.

For det andet har den lovgivningsmæssige opbakning været effektiv med hensyn til den omarbejdede finansforordning, men den vil blive sat på prøve, når de andre institutioner forhandler om de foreslåede ændringer af personalevedtægten. Her er den lovgivningsmæssige støtte fra de andre

institutioner afgørende for, at Kommissionen kan gennemføre reformen. Kommissionen har tillid til, at forhandlingerne, som nu er godt i gang i Rådet, vil få den nødvendige prioritet.

Desuden har dialogen med de andre institutioner om politisk planlægning og programmering af to grunde nu antaget en større dimension end forudset:

- Efter drøftelserne med Parlamentet om, hvordan den politiske dialog vedrørende forberedelsen af arbejdsprogrammet skulle organiseres, blev der aftalt en procedure til etablering af en ramme for udveksling af synspunkter mellem kommissærerne og parlamentsudvalgene og vurdering af resultaterne af disse udvekslinger med henblik på forberedelsen af arbejdsprogrammet (APS+ beslutning).
- Efter Det Europæiske Råds møde i Sevilla har Rådet fastlagt sin egen politiske planlægningsprocedure. Selv om procedurerne er forskellige fra Kommissionens strategiske planlægning og programmering, er konceptet det samme, og Kommissionen spiller en vigtig rolle som bidragsyder. Dette går også i retning af en politisk EU-planlægning, således som Kommissionen ønsker det.

Et andet område, der i høj grad berører de andre institutioner, er det intensiverede administrative samarbejde. Institutionernes generalsekretærer har uddybet det interinstitutionelle administrative samarbejde for at undersøge mulighederne for effektivitetsgevinster særlig inden for personalepolitik, bygningspolitik, sprogtenester og administrative forberedelser til udvidelsen. Dette har båret sin første frugt f.eks. ved oprettelsen af det interinstitutionelle europæiske Personaleudvælgelseskontor. En koordineret tilgang vil føre til øget effektivitet på dette område og sætte institutionerne i stand til at klare de rekrutteringsbehov, der følger med udvidelsen. Der er også gjort betydelige fremskridt med overvejelserne vedrørende en europæisk skole for uddannelse af EU-institutionernes personale. En sådan skole kunne hjælpe personalet og især lederne til at dygtiggøre sig og opnå en bedre forståelse af udfordringerne for de forskellige institutioner.

5. KONKLUSIONER

På mindre end tre år har Kommissionen implementeret 87 af de 98 aktioner, der indgår i hvidbogens handlingsplan fra marts 2000, hvilket Revisionsretten har udtalt sig anerkendende om. Ved forelæggelsen af Revisionsrettens årsberetning for 2001 sagde Rettens formand, at 'den samlede vurdering af reformen er positiv. Der er endnu meget tilbage...[men] Kommissionen opfylder sit løfte om at gøre en aktiv indsats for at få forbedret sine forvaltnings- og kontrolpraksis'. Den første fase af reformen er således gennemført ved struktur- og procedureændringer og lovgivning, der enten allerede er vedtaget eller, som for personalevedtægtens vedkommende, er ved at blive drøftet med de andre institutioner. Den anden fase – gennemførelsen i praksis – er nu i gang. De resultater, der er beskrevet i denne meddelelse, er opnået i kraft af det engagement og den indsats, de

berørte tjenestemænd i Kommissionen til stadighed har lagt for dagen. Kommissionen må være i stand til fortsat forandring og modernisering. Det bliver vigtigere at evaluere fremskridtene i forhold til de langsigtede reformmål, der er opstillet i hvidbogen, og dette skulle begynde i 2003, der er et afgørende år for gennemførelsen.

Trods de betydelige resultater, der er opnået, er mange af reformens fordele endnu ikke mærkbare. Det er ikke overraskende, for, som Revisionsretten anførte i sin beretning for regnskabsåret 2001, betyder reformens omfang og ambitionsniveau, at en effektiv gennemførelse kræver tid. Der har ved implementeringen af reformen vist sig nye problemer, der ikke forudsås i hvidbogen. Kommissionen har fundet områder, hvor der er særlige vanskeligheder, og hvor der kræves en ekstra indsats. Nogle har vist sig specielt komplekse og ressourcekrævende, mens andre har udviklet sig til initiativer, der rækker ud over de 98 aktioners bogstavelige indhold.

Desuden markerer begyndelsen af 2003 et udfordrende øjeblik for Kommissionens reform. I det kommende år skal den nye finansforordning gennemføres fuldt ud i hele Kommissionen med et totalt skift til decentral kontrol, og samtidig skal et af de centrale elementer i den moderniserede personalepolitik - det nye bedømmelses- og forfremmelsessystem - også implementeres. Parallelt hermed føres der stadig forhandlinger om en vigtig del af reformen af personalepolitikken - revisionen af vedtægten - og her er Kommissionen afhængig af de andre institutioners fortsatte engagement og støtte.

Reformen har også vist behovet for en sammenkobling af initiativerne på tværs af tjenestegrenene. Dette problem er løst ved udvikling af eksisterende eller etablering af nye koordinationsstrukturer, såsom generaldirektørgruppen, ressourcedirektørgruppen og den tværtjenstlige koordineringsgruppe, og ved at pålægge ABM-styregruppen at koordinere reformspørgsmål.

Den nuværende Kommission vil i den tid, den har tilbage, fortsat gøre en meget aktiv indsats for at få gennemført de konkrete forslag i hvidbogen og dermed sikre, at reformen opfylder bredere mål såsom at forberede institutionen til EU's udvidelse til 25 medlemsstater.

Denne indsats vil styrke den næste Kommissions stilling som en moderne, effektiv og gennemsigtig organisation, hvis personale er et højt kvalificeret og højt motiveret tjenestemandskorps.

Kommissionen opfordrer de øvrige institutioner til at give den fuld opbakning, særlig i den kommende slutfase af forhandlingerne om personalevedtægten.

BILAG

- Bilag 1: Detaljeret gennemførelsesrapport
- Bilag 2: Table of state of play on the 98 reform actions
- Bilag 3: Indicative list of results-oriented indicators
- Bilag 4: Diagram plotting the phases of reform

BILAG 1

UDKAST

**RAPPORT OM GENNEMFØRELSEN AF HVIDBOGENS HANDLINGSPLAN
FOR REFORMEN AF KOMMISSIONEN**

UDKAST

RAPPORT OM GENNEMFØRELSEN AF HVIDBOGENS HANDLINGSPLAN FOR REFORMEN AF KOMMISSIONEN

I INDLEDNING

Hvidbogen om reformen af Kommissionen opstiller en reformstrategi baseret på indførelsen af en serviceorienteret kultur; forbedring af den måde, hvorpå de politiske prioriteter fastlægges og ressourcerne fordeles; modernisering af politikken for de menneskelige ressourcer; og en gennemgribende ændring af den finansielle forvaltning.

Et af hvidbogens hovedelementer er en handlingsplan med 98 punkter, på hvilke der skal gøres en specifik indsats inden udgangen af 2002. Europa-Parlamentet og Rådet er siden 2000 jævnligt blevet orienteret om, hvordan gennemførelsen af handlingsplanen forløber. Formålet med nærværende rapport er at fremlægge faktuelle oplysninger om alle de aspekter, der indgår i hvidbogens handlingsplan, og dermed opdatere den foregående statusrapport fra maj 2002.

II EN SERVICEORIENTERET KULTUR

II.1 Aktion 1-6: Standarder for adfærd i den offentlige forvaltning

Kommissionen fremlagde den 29. november 2000 i tråd med sine løfter et forslag om et interinstitutionelt udvalg om standarder i den offentlige forvaltning. Arbejdet nåede dog ikke så langt, at den foreslåede interinstitutionelle aftale kunne vedtages, eftersom projektet ikke blev bakket tilstrækkeligt op af de andre institutioner. Dermed er der desværre ingen udsigter til fremskridt på dette område.

Kodeksen for god administrativ praksis for Kommissionens personale i dets forbindelser med borgerne blev vedtaget den 17. oktober 2000 og har været anvendt siden den 1. november 2000. Hensigten er, at denne kodeks skal følges af Kommissionens tjenestemænd i relation til offentligheden og sikre, at borgerne ved, hvilke normer de kan forvente fra Kommissionens side. Kodeksen er blevet fulgt op med en informationskampagne, træning og overvågning. Den første rapport om gennemførelsen af kodeksen blev fremlagt som et arbejdsdokument fra Kommissionens tjenestegrene den 20. november 2002 (SEK(2002)1266).

Offentlighedens ret til adgang til institutionernes dokumenter blev fastlagt ved Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EF) nr. 1049/2001, der blev vedtaget den 30. maj 2001. Kommissionen vedtog

gennemførelsesbestemmelser hertil den 5. december 2001, og internt sørger den fortsat for, at tjenestegrenene er bekendt med disse rettigheder, og at den bedste praksis anvendes. Kommissionen har ajourført netstederne 'Europa' og 'Intracomm' og udarbejdet brugervejledninger.

Kommissionen, Europa-Parlamentet og Rådet har også sammen offentliggjort en interinstitutionel vejledning til borgerne, som foreligger på alle officielle sprog.

Det interinstitutionelle udvalg, der er omtalt i forordningens artikel 15, blev nedsat den 13. marts 2002. Det har til opgave at sikre en sammenhængende gennemførelse af forordningen i de tre institutioner og at udvikle den bedste praksis. Det holdt to møder i 2002.

Kommissionen har også i overensstemmelse med forordningens artikel 11 givet adgang til et dokumentregister i elektronisk form inden den 3. juni 2002. Dette register, der er tilgængeligt på internettet, indeholder referenceoplysninger om dokumenterne, såsom titel, dato og forfatter, og giver desuden direkte adgang til flere typer dokumenter.

Den 17. juli 2002 vedtog Kommissionen i øvrigt et forslag til ændring af akterne om oprettelse af fællesskabsorganer, så forordningen også kan komme til at gælde for agenturerne, jf. Europa-Parlamentets, Rådets og Kommissionens fælles erklæring vedrørende forordningen. Den 18. august 2002 vedtog Kommissionen desuden et forslag til en forordning om ændring af forordning (EØF, Euratom) nr. 354/83 om åbning for offentligheden af de historiske arkiver for EØF og Euratom (KOM (2002) 462 endelig), så den bliver i overensstemmelse med forordning (EF) nr. 1049/2001, jf. denne forordnings artikel 18.

Med hensyn til forbedring af dialogen med civilsamfundet blev udkastet til minimumsstandards for høringsprocedurer omformet og integreret i Kommissionens hvidbog om nye styreformer i EU. I forbindelse med opfølgningen blev en meddelelse om minimumsstandards for høring inkorporeret i Kommissionens handlingsplan for bedre lovgivning, som blev vedtaget i juni. Udkastet til standarderne var selv genstand for høring, og de fremsatte synspunkter er taget i betragtning ved den endelige udformning af retningslinjerne, som Kommissionen godkendte den 3.12.2002. Databasen "Consultation: European Commission and Civil Society" (CONECCS), der er et konkret udtryk for, at Kommissionen satser på at informere offentligheden bedre om sine høringsprocesser, blev tilgængelig online i august 2001 og er under yderligere udvikling.

Rammeaftalen om forbindelserne mellem Kommissionen og Europa-Parlamentet blev indgået den 5. juli 2000. Kommissionens interne praktiske vejledning til rammeaftalen er under konstant revision på baggrund af de indhøstede erfaringer.

I januar 2002 enedes Kommissionen og Europa-Parlamentet om en tidsplan for Kommissionens lovgivnings- og arbejdsprogram (bilag IV til Europa-Parlamentets forretningsorden), der fastsætter proceduren og tidspunktet for

fremlæggelsen af dokumentet om den "årlige politiske strategi" og lovgivnings- og arbejdsprogrammet.

II.2 Aktion 7-9: *e*-Kommissionen

For aktion 7 og 8a er der udarbejdet en samlet meddelelse om en ny strategi for informations- og kommunikationsteknologi (ICT), "*e*-Kommissionen" (SEK(2001) 924). Hovedformålet med meddelelsen om *e*-Kommissionen er at fastlægge en strategi for en forbedring af informations- og kommunikationsteknologiens bidrag til gennemførelsen af de organisatoriske og proceduremæssige ændringer, der er nødvendige for at nå hvidbogens mål. Meddelelsen indeholdt en foreløbig arbejdsplan (blueprint) for *e*-Kommissionen med fastlæggelse af de påkrævede aktioner; den er nu ved at blive opdateret. Styringsudvalget godkendte resultaterne af en undersøgelse af niveauet for ICT-anvendelse inden for intern administration i maj 2002. Der er nu nedsat en tværtjenstlig arbejdsgruppe, der skal sørge for bedre interoperabilitet mellem Kommissionens interne administrationsprocesser og de tilsvarende ledelsesinformationssystemer som en af forudsætningerne for en mere effektiv og efficient administration. Der blev også afholdt et symposium om "at få *e*-Kommissionen til at fungere" med det formål at udveksle information om forskellige projekter vedrørende *e*-Kommissionen. De større organisationsinformationssystemer er på vej til at blive forbedret betydeligt, så de i højere grad kan anvendes til støtte for de interne planlægnings- og ressourceforvaltningsreformer.

Den underliggende tekniske infrastruktur er under gradvis opgradering for at få en stabil og sikker platform for *e*-Kommissionen.

Vedrørende aktion 8b vedtog Kommissionen den 3. april 2002 en meddelelse om en interaktiv politisk beslutningsproces (IPM - K(2001) 1014). Formålet er at forbedre styreformerne ved at bruge internettet til at indhente og analysere reaktioner fra offentligheden og dermed få et nyttigt input til EU's politikformuleringsproces. Kommissionen vil anvende dette tiltag til evaluering af de eksisterende EU-politikker og til åbne høringer om nye initiativer.

Instrumenterne til en interaktiv politisk beslutningsproces er nu tilgængelige via et nyt netsted: "Kom til orde i Europa" (<http://europa.eu.int/yourvoice>). Denne netportal giver borgerne, forbrugerne og erhvervslivet mulighed for at levere input til nye initiativer, give feedback om anvendelsen af den eksisterende lovgivning, drøfte Europas fremtid eller indgive klager.

SOLVIT-nettet blev oprettet i juni 2002 for at hjælpe borgerne og virksomhederne, når de står over for et problem, der kan være en følge af, at de offentlige myndigheder i andre medlemsstater muligvis ikke anvender det indre markeds regler rigtigt. Dette net bygger på et eksisterende net af koordinationscentre, et for hver medlemsstat, der blev oprettet i 1997 til at tage sig af problemer af denne type. Yderligere forslag til fremskridt på grundlag af SOLVIT-nettet blev fremsat af Kommissionen den 27. oktober 2001 (KOM(2001) 702) og er nu på vej til at blive gennemført. Der etableres

en database, der også skulle komme til at virke som et incitament til medlemsstaterne om at få det indre marked til at fungere bedre.

Aktion 8c har resulteret i, at Kommissionen har oprettet en ny internetportal. Dette netsted giver et tydeligere indtryk af Kommissionens prioriteter og daglige virksomhed, øger synligheden og adgangen til formanden og de øvrige kommissærer og er organiseret tematisk. Udviklingen af EUROPA-netstedet af anden generation er på vej med en gradvis forbedring af den nuværende opbygning, så det bliver nemmere at søge efter information uafhængigt af Kommissionens organisationsstruktur. Den første serie generiske e-kerneydelser er blevet tilgængelig for alle Kommissionens tjenestegrene. Et forsøgsredskab for interaktiv politisk beslutningstagning blev afprøvet i 2002 og vil snart blive stillet til rådighed. Der er desuden iværksat et udbud vedrørende et system for forvaltning af netindholdet på store flersprogede netsteder med sigte på at effektivisere og forbedre kvaliteten af den information, Kommissionens tjenestegrene lægger ud på EUROPA.

Den foreløbige køreplan for e-udbudsprojektet (aktion 9) er fastlagt, og projektgruppen etableret. Projektet vil omfatte flere faser. Finansieringen for første fase ("e-bekendtgørelse") er på plads, og implementeringen vil ske under ledelse af Publikationskontoret.

II.3 Aktion 10: Overholdelse af betalingsfrister

De foranstaltninger, der er truffet til gennemførelse af anbefalingerne i en intern meddelelse fra M. Schreyer, har resulteret i en mærkbar forbedring af tjenestegrenenes evne til at overholde betalingsfristerne, således som det fremgår af vedlagte bilag.

III PRIORITERING, RESSOURCEALLOKERING OG -UDNYTTELSE

III.1 Aktion 12-16: Aktivitetsbaseret management

III.1.1 Strategisk planlægnings- og programmeringsprocedure og aktivitetsbaseret management

Efter vedtagelsen af hvidbogen blev produceren for strategisk planlægning og programmering (aktion 12) iværksat i 2000 sammen med udvikling af aktivitetsbaseret management (ABM).

I anden halvdel af 2000 blev der efterhånden etableret en specifik funktion i Kommissionens Generalsekretariat. Den blev fuldt ud operationel i begyndelsen af 2001 (aktion 13). Denne funktions hovedopgave er at udforme, gennemføre og følge det strategiske planlægnings- og programmeringsforløb, hvorved Kommissionens politiske prioriteter fastlægges, og at sikre det rigtige forhold mellem prioriteter, aktioner og ressourcer. Denne funktion sørger desuden for koordinering af indførelsen af aktivitetsbaseret management i Kommissionens tjenestegrene. Funktionen

varetages af en særlig enhed i GS (GS-C1), der støttes af et net af korrespondenter i de enkelte GD'er og tjenester.

Den første **årlige politiske strategi** (APS), der blev vedtaget i 2001 for 2002, var et forsøg, hvormed Kommissionen for første gang fastlagde rammerne for udarbejdelsen af det foreløbige budgetforslag og for den operationelle programmering, der skulle foretages i tjenestegrenene.

Næste skridt var vedtagelsen af **arbejdsprogrammet**, hvori Kommissionen nærmere fastlagde, hvilke aktioner der skulle arbejdes på det følgende år. Arbejdsprogrammet blev det naturlige grundlag for **Kommissionens** nye 3-måneders rullende **arbejdsplan**, der nu rutinemæssigt anvendes til at fastlægge Kommissionens ugentlige arbejdsplan i snævert samarbejde med tjenestegrenene og kabinetterne.

Efter de forskellige skridt i proceduren opstillede alle tjenestegrenene deres første **årlige managementplaner** på basis af nye fælles standarder, som er en rationalisering af de tidligere eksisterende instrumenter (og som er fastlagt i Kommissionens meddelelse om aktivitetsbaseret management fra juli 2001): disse managementplaner omsætter de af Kommissionen fastlagte politiske prioriteter til en intern konkret programmering for hvert generaldirektorat.

Et af de vigtige resultater i 2002 var, at samtlige tjenestegrene udarbejdede de første **årlige aktivitetsrapporter** for regnskabsåret 2001, som derefter samledes i et resumé af de årlige aktivitetsrapporter (aktion 82). Denne nyskabelse i systemet viste Kommissionens evne til at rapportere om sin virksomhed og dens forpligtelse på ansvarlighed og gennemsigtighed. Rapporten er blevet positivt modtaget af de andre institutioner og særlig Revisionsretten.

På baggrund af den første procedure og tjenestegrenenes erfaringer herfra blev den næste APS-runde det første skridt på vejen fra et forsøg til en fuldt ud operationel procedure (indledt i 2002 for 2003) efter afhjælpning af de konstaterede svagheder.

Kommissionen udvalgte prioriteter af en bredere karakter, der var fordelt over alle dens aktiviteter og indbyrdes supplerede hinanden, og som kunne give en klar opfattelse af Kommissionens "kernevirksomhed". De andre institutioner hilste disse prioriteter velkommen. APS fremstod faktisk som rammebeslutningen for budgetproceduren og udarbejdelsen af arbejdsprogrammet. I den forbindelse må Kommissionens beslutninger om negative prioriteter, røkeringer af hensyn til nye prioriteter og rekruttering af eksternt personale i forbindelse med udvidelsen ses som et vidnesbyrd om bestræbelserne på at afstemme de politiske prioriteter og ressourcerne efter hinanden.

En omfattende interinstitutionel dialog er et vigtigt led i forberedelsen af arbejdsprogrammet, og en sådan førtes med både Europa-Parlamentet og Rådet. Disse institutioner bekræftede, at Kommissionens tre prioriteter for 2003 har en central plads på EU-dagsordenen. I september blev der

udarbejdet et dokument om de samlede resultater af denne dialog og ajourføring af APS-beslutningen.

Samtlige generaldirektorater er i øjeblikket ved at opstille managementplaner på dette grundlag. De vil overvåge gennemførelsen og ved forløbets afslutning udarbejde årlige aktivitetsrapporter, der redegør for resultaterne; denne ramme udmønter de aktivitetsbaserede managementprincipper i generaldirektoraternes interne management, herunder præstationsorienteret management baseret på mål og indikatorer.

Reformen stiler mod at gøre det integrerede ressourcemanagementsystem, IRMS (aktion 14), til midlet for managementplanen. Der er derfor i 2002 ydet en betydelig støtte til GD'erne for at sætte dem i stand til at realisere de centrale elementer i deres managementplaner (mission statement, mål, ABB-aktiviteter, aktioner og indikatorer) og overvåge og rapportere om gennemførelsen via IRMS. Alle GD'erne har nu opstillet aktivitetstræer (identificering af aktiviteter og tilsvarende aktioner), 80% af dem har allokere ressourcer til aktiviteter/aktioner, og de er alle i stand til at rapportere deres årlige managementplaner i IRMS efter ABM-principper.

Med indførelsen af aktivitetsbaseret management følger der også en stadig **uddannelsesindsats** (aktion 15): over 1 000 tjenestemænd har fået uddannelse i ABM-begreberne, der er offentliggjort en ABM-vejledning på IntraComm, og et ADMIN-standardkursus vedrørende mål og indikatorer er under forberedelse.

III.2 Aktion 17: Eksternalisering

Som led i hvidbogens aktion 17 har Kommissionen haft til hensigt at udforme en strategi for, hvornår eksternalisering kan anbefales, hvornår eksternalisering ikke er hensigtsmæssig, og hvilke typer eksternalisering der kan anvendes. De tre vigtigste former for hel eller delvis delegering af dens aktiviteter og opgaver er beskrevet i hvidbogen, dvs. **uddelegering, decentralisering og udlicitering**.

"Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Eksternalisering" (PCG), som blev nedsat i januar 2000, forelagde i første omgang Kommissionen en rapport, der indeholdt en detaljeret definition af de i hvidbogen nævnte former for eksternalisering. Kommissionen godkendte rapporten den 13. december 2000 som dokument KOM(2000) 788 endelig. Denne meddelelse indeholdt også et forslag til Rådets forordning om fastlæggelse af lovgivningsrammen for oprettelse af gennemførelsesorganer til forvaltning af fællesskabsprogrammer, dvs. udmøntning af den første form for eksternalisering (**uddelegering**) i en ny type organ. Forslaget blev gennemgået af Revisionsretten (udtalelse afgivet den 25. oktober 2001¹) og Europa-Parlamentet (beslutning vedtaget den 5. juli 2001). På grundlag af Revisionsrettens forslag og ændringsforslagene fra Parlamentet vedtog Kommissionen et ændret forslag den 28. december 2001 og fremsendte det

¹ Uttalelse nr. 8/2001.

til Rådet. Der er opnået principiel enighed om dette ændrede forslag i Rådets relevante udvalg (Budgetudvalget). Der er opnået enighed i Rådet, som vedtog teksten den 19.12.2002.

Vedrørende den anden form for eksternalisering, dvs. **decentralisering**, førte drøftelserne i Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Eksternalisering til endnu en meddelelse, som blev godkendt den 13. november 2001 (KOM(2001) 648 endelig), og som fastlægger betingelserne for anvendelse af net af nationale organer. Om **udlicitering** er der udarbejdet en intern vejledning, der nøje fastlægger, hvilke opgaver der kan udliciteres, og hvordan dette skal gøres, et meget følsomt område efter rapporten fra de uafhængige eksperter. Denne vejledning indeholder en standardkontraktmodel. PCG for Eksternalisering ser nu specielt på spørgsmålet om Kommissionens kontorer og undersøger, i hvilket omfang der er behov for eksternalisering i de forskellige tjenestegrene.

De forskellige former for eksternalisering er medtaget i den nye udgave af finansforordningen (del I, afsnit IV, kapitel 2, om måder, hvorpå budgettet kan gennemføres). Artikel 54 fastsætter en retlig ramme for gennemførelsesorganer, mens artikel 57 omhandler udlicitering og fastsætter grænserne herfor for at undgå de tidligere problemer. Den nye finansforordning blev vedtaget af Rådet den 26.6.2002.

III.3 Aktion 18-20: Mere effektive, resultatorienterede arbejdsmetoder

Den foreløbige handlingsplan for forenklingsforanstaltninger, som Kommissionen vedtog i 2000, omfattede tolv foranstaltninger. Fem af disse er helt afsluttet. Det gælder aktion 1 vedrørende forenkling af Kommissionens beslutningsproces, aktion 5 vedrørende ændringer af Greffe 2000-systemet, aktion 6 vedrørende indførelse af "Basil-QP" netstedet for forespørgsler fra Parlamentet og aktion 7 og 8 vedrørende rationalisering af procedurerne for AIPN-funktionen (ansættelsesmyndigheden). Aktion 3 vedrørende en elektronisk tværtjenstlig høringsprocedure og aktion 11 om måder til rationalisering af regelmæssige rapporter vil begge blive afsluttet inden for de næste måneder. For tre andre aktioner, aktion 2 vedrørende forenkling af sprogprocessen, aktion 4 vedrørende udvidelse af Greffe 2000-systemet til at omfatte andre dokumenttyper og aktion 10 vedrørende rationalisering af behandlingen af formandens post, er forenklingsforanstaltningerne delvis gennemført, men den fuldstændige gennemførelse afhænger af nye tekniske redskaber, der bliver til rådighed i løbet af 2003. En meddelelse (K(2002)99) om aktion 9 vedrørende modernisering af arkiveringen af dokumenter i Kommissionen blev vedtaget i januar 2002. I denne meddelelse fastlægges der en ramme for ændring og modernisering af dokumentforvaltningen. Den påkrævede organisering er afsluttet, og der er vedtaget en arbejdsplan for de kommende år.

Aktion 12, oprettelse af en "forslagskasse", er implementeret på det nye netsted for forenkling, der blev lanceret i januar 2003. Personalet vil kunne fremsætte forslag om forenkling og rationalisering af arbejdsgangene. Netstedet giver også fuldstændige oplysninger om forløbet af den foreløbige handlingsplans forskellige aktioner og fremhæver den nye forenklingsstrategi

(se nedenfor). Det viser desuden eksempler på god praksis, der allerede er indført i Kommissionen. Hensigten er, at netstedet skal blive en udtømmende kilde til information om alle spørgsmål vedrørende forenkling og rationalisering af procedurerne og arbejdsgangene i hele Kommissionen.

I juli 2002 blev der fastlagt en ny strategi for forenkling af procedurer og arbejdsmetoder. Den omfattede forslag til, hvorledes forenklingen af procedurerne og navnlig arbejdsmetoderne skulle gribes an for at cementere de ændringer i forvaltningskulturen, reformen medfører. I forlængelse heraf blev der oprettet to kvalitetsgrupper. De vil samle personale fra hele Kommissionen med henblik på udvikling af praktiske retningslinjer for specifikke spørgsmål. En af grupperne drøfter spørgsmålet om, hvordan de horisontale tjenestegrene kan anvende begrebet "Service Level Agreements" (aftaler om serviceniveau) til at yde de operationelle tjenestegrene en bedre service, et punkt, der indgik i den årlige aktivitetsrapport og rapporten udarbejdet af tolv kontorchefen i juli 2002. Den anden gruppe arbejder med spørgsmålet om "hvem der underskriver hvad" og stiler mod at opstille anbefalinger for forenkling af underskriftsgangen. Begge grupper arbejder intensivt, så der kan fremlægges retningslinjer i begyndelsen af 2003. Listen over forenklingsforanstaltninger, der skal tages fat på, vil blive løbende opdateret.

Et andet aspekt af forenklingsarbejdet drejer sig om præcisering og kodificering af de eksisterende procedurer. Ajourføringen af Kommissionens procedurehåndbog indledtes i oktober 2001, og den nye udgave bliver i februar i år tilgængelig for alle tjenestegrene via et nyt brugervenligt intranet-websted. Der forudses en stadig udvikling og systematisk ajourføring af den nye elektroniske procedurehåndbog.

Beslutningen om stillingsbeskrivelser blev vedtaget i februar 2002 og gennemført i Kommissionen ved hjælp af et nyt IT-redskab kaldet Job Information System. Det beskriver for hver ansat klart, hvilke funktioner og opgaver der skal udføres i den pågældende stilling, og hvilke krav der stilles til den ansatte. Det vil give mulighed for en mere effektiv forvaltning af de menneskelige ressourcer.

Der er ved at blive opstillet nye retningslinjer for udformningen af organigrammer. De forventes vedtaget i 2003.

IV MENNESKELIGE RESSOURCER

IV.1 Aktion 21-62: Reform af personalepolitikken

Med vedtagelsen af hvidbogen i marts 2000 gik Kommissionen i gang med en fornyelse af personalepolitikken for sit eget personale, men også med at få indført vigtige ændringer i vedtægten for tjenestemænd og andre ansatte i alle EU-institutionerne. Hvidbogen indeholdt en bred skitse til ambitiøse reformer på alle områder af personalepolitikken fra ansættelse til pensionering.

Processen omfattede vedtagelse af høringsdokumenter, herunder lovgivningsforslag, vedrørende de forskellige dele af personalepolitikken efterfulgt af forhandlinger med personalerepræsentanter i Kommissionen. I hele perioden blev der også afholdt omfattende interne høringer med personalet og administrationen i de andre institutioner.

To et halvt år efter vedtagelsen af hvidbogen er de fleste aktioner (38 ud af 41) iværksat:

- For det første indledte Kommissionen en række aktioner med henblik på fuldt ud at udnytte de reformmuligheder, den eksisterende vedtægt gav. Mange af de beslutninger om den nye personalepolitik, som Kommissionen selv kan træffe, er derfor trådt i kraft, og andre vil snart gøre det.
- For det andet vedtog Kommissionen den 24. april 2002 et udkast til forordning om ændring af vedtægten. Dette forordningsforslag indeholder alle de ændringer af de grundlæggende regler for EU's tjenestemænd og andre ansatte, som Kommissionen skønner nødvendige.

Et af reformens succespunkter var, at repræsentanter for Kommissionens personale, som repræsenterede hovedparten af dette valgmæssigt set, tilsluttede sig den samlede reformpakke for personalepolitikken. Denne opbakning giver et solidt grundlag for beslutningsimplementeringen i Kommissionen og letter forhandlingerne i Rådet.

Rådet hørte officielt de andre institutioner om forslaget til revision af vedtægten den 5. juni 2002. I konklusionerne fra Rådet (almindelige anliggender) den 15. april 2002 opfordredes de andre institutioner til at afgive udtalelse inden udgangen af 2002, og måldatoen for vedtagelsen fastsattes til juni 2003. Rådet har overholdt sin tidsplan og afsluttede en grundig behandling af forslaget og hver af dets artikler sidst i oktober. Europa-Parlamentet udpegede to ordførere, men har planlagt at vedtage sin udtalelse i maj 2003. Et første holdningsdokument er ved at blive drøftet i Udvalget om Retlige Anliggender, der er det ledende udvalg for sagen.

De foreslåede ændringer af vedtægten og Kommissionens beslutninger bygger på samme tilgang:

- Styrkelse af meritprincippet i EU-administrationen. En bedre sammenkædning af præstationer og karriereudvikling vil tjene dette formål.
- Modernisering af politikken for ligebehandling, sociale velfærdsfaciliteter for personalet og arbejdsvilkårene. En sådan modernisering er af væsentlig betydning for fortsat at kunne rekruttere og beholde det bedste personale i et klima med stadig større konkurrence om højt kvalificeret flersproget personale.

- Bevarelse af budgetdisciplinen ved gennemførelsen af reformen. De forudsete omkostninger er beskedne for en større reform og i overensstemmelse med Kommissionens pligt til at overholde udgiftsloftet for udgiftsområde V i de finansielle overslag. Desuden vil foranstaltningerne føre til en varig omkostningskontrol på mellemlang sigt.

Reformen af personalepolitikken bør ses i sammenhæng med andre projekter for administrativ reform, når kun foranstaltningerne som helhed vil give Kommissionen mulighed for at udføre sine opgaver i henhold til traktaterne med maksimal effektivitet. F.eks. vil kontraktansat personale, der foreslås medtaget i vedtægten og anvendt i organer og agenturer, kun kunne give den fulde effektivitetsgevinst, hvis Kommissionen i højere grad benytter gennemførelsesorganer eller -agenturer til ikke-kerneopgaver.

IV.1.1 Kommissionens nye personalepolitik: Foranstaltninger truffet på grundlag af den nuværende vedtægt

Den reformproces, der blev skitseret i reformhvidbogen fra marts 2000, omfattede mange elementer, der ikke krævede ny lovgivning fra Rådets side. På nogle få nær er alle disse foranstaltninger nu vedtaget, stort set i tråd med den oprindelige tidsplan.

De vigtigste nyskabelser, Kommissionen har indført, er:

1. ET INTEGRERET BEDØMMELSES- OG FORFREMMELESSYSTEM

Det nye system er vedtaget af Kommissionen og under gennemførelse. Det vil ikke gælde for de andre institutioner. Det skal styrke forbindelsen mellem fortjeneste og karriereudvikling og udgøre kernen i en integreret personalepolitik, hvor bedømmelsessystemet hænger nøje sammen med uddannelse, mobilitet og tidlig konstatering af faglig inkompetence. Systemet lægger særlig vægt på den enkelte ansattes evne til at nå de opstillede mål. Bedømmelsen baseres på en intensiv dialog mellem de ansatte og deres direkte overordnede og vil hvert år føre til kvantificerede resultater, der registreres i en "karriereudviklingsrapport". De grundlæggende bedømmelseskriterier, der er fastsat i vedtægten (kvalifikationer, tjenstlig indsats og adfærd), forbliver uændrede. De fem uddannelsesmoduler, der var planlagt til forberedelse af implementeringen af dette nye system, var alle gennemført ved udgangen af 2002.

Forfremmelse vil herefter ske på grundlag af den kvantificerede bedømmelse af tjenestemanden, som dennes umiddelbart overordnede foretager, den kvantificerede bedømmelse af særlig fortjeneste foretaget af generaldirektøren (eller direktøren for B-, C- og D-personale) og i begrænset omfang bedømmelsen af særligt arbejde i institutionens tjeneste. De indbyggede kontrolmekanismer vil blive bevaret, men tilpasset det nye system.

2. INDFØRELSE AF STRUKTURERET MOBILITET OG KARRIEREVEJLEDNING

Ifølge de nye retningslinjer for mobilitet er regelmæssig mobilitet normen, men de enkelte beslutninger er frivillige. Der indføres også begrebet "referenceperioder", som er forud fastlagte vejledende perioder, der giver de ansatte mulighed for at gøre status over deres faglige udvikling på bestemte tidspunkter i karrieren. Referenceperioderne og mobilitet er imidlertid obligatoriske for ansatte i stillinger, som af deres generaldirektorat er klassificeret som følsomme.

Kommissionen har desuden oprettet en central karrierevejledningsfunktion, der støttet af et karrierevejledningsnet yder rådgivning til tjenestemænd, der er ved at planlægge det næste skridt i deres karriere.

3. STYRKET PERSONALEUDDANNELSE

De nye retningslinjer for uddannelse omfatter et sæt foranstaltninger, der skal medvirke til, at uddannelsen afpasses bedre efter Kommissionens strategiske mål og værdier, og at uddannelsen nøje integreres i den enkelte ansattes karriereudvikling. Et fast forsæt om at øge de midler, der afsættes til uddannelse i de kommende år, er en integrerende del af beslutningen.

4. ØGET MANAGEMENTKOMPETENCE

En grundlæggende beslutning om udvælgelse, udnævnelse og bedømmelse af toptjenestemænd i Kommissionen blev allerede vedtaget i december 2000 og derefter gennemført. Der er nu ved at blive udarbejdet detaljerede regler for bedømmelsen af disse tjenestemænd. For mellemledernes vedkommende er der truffet beslutning om indførelse af decentrale udvælgelsesprocedurer for kontorchefer, og der er med personalerepræsentanter afsluttet forhandlinger om en beslutning om indførelse af en prøvetid og mekanismer for genudnævnelse til ikke-lederstillinger.

5. OPRETHOLDELSE AF DET FAGLIGE NIVEAU

En ny kommissionsbeslutning drejer sig om tidlig konstatering af tilfælde, hvor præstationerne ikke svarer til det forventede niveau. Der skal i sådanne tilfælde træffes afhjælpende foranstaltninger. Hvis dette ikke giver resultater, kan der iværksættes officielle procedurer, der kan føre til degradering eller afskedigelse.

6. EFFEKTIVE ADMINISTRATIVE UNDERSØGELSER OG DISCIPLINÆRSAGER

Med den kommissionsbeslutning, der nu er ved at blive gennemført, indføres der skriftlige procedureregler for administrative undersøgelser og styrkede forsvarsrettigheder for tjenestemænd omfattet af sådanne undersøgelser, og der oprettes et undersøgelses- og disciplinærkontor i Kommissionen (IDOC). Der fastsættes desuden bestemmelser om formanden for disciplinærrådet, der

skal være enten en kommissionstjenestemand, som er fritaget for aktiv tjeneste, en tidligere kommissionstjenestemand eller en tidligere tjenestemand ved eller et tidligere medlem af en af de andre institutioner.

7. KLARE REGLER FOR RAPPORTERING AF FORSEELSER

Kommissionens beslutning giver mulighed for at indberette beviser for forseelser til personer uden for Kommissionen under følgende omstændigheder: den pågældende tjenestemand har underrettet OLAF eller hierarkiet om beviser for en alvorlig forseelse, som han/hun har rimelig grund til oprigtigt at tro er sande, og har givet OLAF eller hierarkiet en rimelig frist til at undersøge beviserne. Kun hvis de interne kanaler er anvendt, uden at der er taget behørigt skridt, vil en tjenestemand kunne indberette beviser til formanden for Revisionsretten, Europa-Parlamentet eller Rådet eller til ombudsmanden. Hvis disse betingelser er opfyldt, vil den pågældende tjenestemand være beskyttet mod ugunstige følger.

8. EN STYRKET MÆGLINGSTJENESTE

Kommissionens beslutning styrker mæglerens rolle med hensyn til at forsøge at nå frem til en uformel bilæggelse af tvister, der kan opstå i forbindelse med arbejdsforhold. Denne foranstaltning vil forhåbentlig nedbringe antallet af retssager.

9. EN EFFEKTIV SOCIAL VELFÆRDSPOLITIK FOR PERSONALET

Der er mellem Kommissionen og repræsentanter for dens personale indgået en fællesaftale om de sociale velfærdsaspekter af Kommissionens politik for de menneskelige ressourcer. Der er opstillet en handlingsplan, som tydeligt udmønter Kommissionens forpligtelse til at forbedre navnlig børnepasningsfaciliteterne, de sociale bistandsaktiviteter, foranstaltningerne til fremme af familiernes integration og sportsfaciliteterne.

10. MERE INTENSIV ANVENDELSE AF Udstationerede Nationale Ekspertes

Beslutningen om anvendelse af nationale eksperter i Kommissionen er blevet ændret, så der tillades en længere udstationeringsperiode, dvs. fire år. De grundlæggende forpligtelser for de nationale eksperter bliver så vidt muligt de samme som for tjenestemænd, og der bliver også mulighed for deltidsarbejde.

IV.1.2 Oversigt over de ændringer af personalevedtægten, Kommissionen har foreslået

Kommissionens forslag til ændringer af personalevedtægten er skitseret i bilag II.

IV.1.3 Reformens omkostninger

Pakken af reformforanstaltninger er i fuld overensstemmelse med Kommissionens forpligtelse til at respektere budgetdisciplinen og give de andre institutioner en tilstrækkelig margen under udgiftsloftet for udgiftsområde V i de finansielle overslag. Reformens budgetvirkninger på længere sigt bliver sluttelig en formindskelse af både udgifterne under område V og de samlede budgetomkostninger. Større udgifter i begyndelsen er en nødvendig forudsætning for at opnå ovennævnte besparelser. Der er fremlagt en finansieringsoversigt sammen med forslaget til retsakten om ændring af vedtægten.

V. FINANSFORVALTNING, KONTROL OG REVISION

V.1 Aktion 63-98: Et nyt system for finansforvaltning, kontrol og revision

Et af reformens centrale mål er at skabe en administrationskultur, der tilskynder tjenestemændene til at være ansvarlige for de aktiviteter, de styrer – og til at styre de aktiviteter, de er ansvarlige for. Det skal ske på to måder: på den ene side ved at gøre de anvisningsberettigede og alle ledere ansvarlige for, at det, de gør, er korrekt og effektivt, og på den anden side ved en radikal forbedring af Kommissionens finansforvaltnings-, kontrol- og revisionssystemer.

V.1.1 Større ansvar til de anvisningsberettigede og linjecheferne

Det er vigtigt at fastslå, hvad de, der er involveret i finansforvaltningen, er ansvarlige for, og hvad deres rolle er. Kommissionen har derfor vedtaget en række regelsæt for anvisningsberettigede ved delegation, anvisningsberettigede ved subdelegation, finansinspektøren, regnskabsførere, assisterende regnskabsførere og den interne revisionstjeneste. Disse regelsæt beskriver, hvilket ansvar der påhviler hver aktør i det finansielle kredsløb. Deres roller baseres på delegation af beføjelser som forudsat i reformprocessen, således at kommissærerne ikke længere udøver funktionen som anvisningsberettiget ved delegation.

Der er tilrettelagt kurser i udgiftscyklussen og de forskellige grundlæggende færdigheder, der kræves i de operationelle tjenestegrene. Denne uddannelsesplan er under gennemførelse og yderligere udvikling, så den kommer til at dække de nuværende og fremtidige behov i Kommissionens tjenestegrene. Den er nu integreret i den permanente uddannelsesproces i Kommissionen.

Den centrale finanstjeneste har etableret en vifte af støtteydelser til de anvisningsberettigede. Det drejer sig bl.a. om brugernet, finansiell information, fælles finansielle informationssystemer og information om specifikke tekniske spørgsmål såsom kontraktforvaltning og udbud. Der er også stillet vejledninger og retningslinjer til rådighed på et samlet netsted, "BudgWeb", på Kommissionens intranet.

Den omarbejdede finansforordning blev vedtaget i juni 2002 og har været anvendt fra januar 2003. Den indeholder de nødvendige bestemmelser til

- at præcisere de anvisningsberettigedes ansvar i den finansielle forvaltning af deres procedurer
- at overgå fra et centraliseret finanskontrolsystem til et system, der udgør en integrerende del af de daglige forvaltningsprocesser i Kommissionens tjenestegrene. Det har resulteret i afskaffelse af den centrale forudgående kontrol af de enkelte transaktioner og den centrale ACPC-rådgivningsfunktion. Det betyder også, at efterprøvningen af den frigørende kvittering (“acquit libératoire”) for betalinger overføres fra regnskabsafdelingerne til de anvisningsberettigedes afdelinger
- at implementere de nødvendige strukturer og funktioner for intern revision og intern kontrol.

Forordningen om gennemførelsesbestemmelser til den nye finansforordning blev vedtaget af Kommissionen den 17.12.2002. Disse gennemførelsesbestemmelser præciserer de finansielle aktørers ansvar og opgaver yderligere og vil bidrage til en bedre finansiell forvaltning.

V.1.2 En radikal ændring af de interne systemer og organisationsstrukturer

Kommissionens organisationsstruktur er blevet tilpasset for at skabe et passende administrativt grundlag for den nye finansforvaltningsmodel, der skal indføres som et led i reformprocessen. Det har resulteret i adskillige initiativer:

- en indledende styrkelse af de operationelle tjenestegrene ved decentraliseringen af finansinspektørerne. Beslutningen herom blev truffet i april 2000 og gennemført samme år
- oprettelse af en central finanstjeneste under budgetkommissærens ansvarsområde. Denne tjeneste yder rådgivning, uddannelse og støtte til de operationelle afdelinger
- oprettelse i juli 2001 af en uafhængig intern revisionstjeneste, som sorterer under næstformanden for reformen
- oprettelse i hvert GD af specialiserede interne revisionsfunktioner, som refererer direkte til generaldirektøren eller chefen for tjenestegrenen
- oprettelse af et revisionsopfølgingsudvalg, som består af fire kommissærer og et eksternt medlem
- afvikling af kontorerne for teknisk bistand og fastlæggelse af en klar ramme for eksternalisering af nogle af Kommissionens gennemførelsesopgaver.

Foruden disse organisationsstrukturer er også de nødvendige procedurer og interne systemer blevet fastlagt:

- en række modeller for finansielle kredsløb, der giver en klar adskillelse af funktionerne. Hver operationel tjenestegren har valgt og implementeret den model, der bedst svarer til dens behov
- Kommissionen har også vedtaget et sæt interne minimumskontrolnormer, der skal indføres i hvert GD. Der er fastlagt fireogtyve, og der er efterhånden blevet opstillet nærmere regler for deres implementering i tjenestegrenene
- alle GD'er har foretaget selvurderinger af deres risici og implementeringen af disse interne kontrolnormer for at måle reformfremskridtene og øge bevidstheden i de forskellige tjenestegrene
- administrationen af indtægtsordrer er blevet omorganiseret for at forbedre effektiviteten
- proceshåndbøgerne (PHB) skal i GD'erne anvendes som en hjælp til identificering af **risici** i de processer, der vurderes, og bedømmelse af både **overholdelsen** af de relevante obligatoriske kontrolforanstaltninger og **tilstrækkeligheden** af de finansielle kontrolforanstaltninger, der er indført for at mindske disse risici. Proceshåndbøgerne dækker i øjeblikket følgende processer, der er udvalgt på basis af, hvad der er relevant i de fleste operationelle GD'er: offentlige indkøb, forvaltning af tilskud, strukturfonde, informationssystemer, inddrivelse af fordringer, regnskabsføring og finansiell rapportering, anlægsaktiver (IT-udstyr, møbler, fast inventar osv.) og likviditetsstyring
- den interne revisionstjeneste afsluttede en undersøgelse af reformprocessen i marts 2001. Den første årlige erklæring fra hver generaldirektør om fremskridtene med finansreformen blev fremlagt ved udgangen af juni 2001. Den 7. november 2001 godkendte Kommissionen en sammenfattende rapport om fremskridtene i de enkelte GD'er
- den 1. maj 2002 fremlagde hver generaldirektør sin første årlige aktivitetsrapport, dvs. for 2001. Hver rapport omfattede en resultatbaseret erklæring om, at den pågældende generaldirektør fandt det rimeligt godtgjort, at midlerne var anvendt til det beregnede formål i overensstemmelse med principperne for en forsvarlig økonomisk forvaltning, og at GD'ets kontrolprocedurer gav den nødvendige sikkerhed med hensyn til de tilgrundliggende transaktioners lovlighed og rigtighed. GS udarbejdede med hjælp fra BUDG en sammenfattende rapport om de årlige aktivitetsrapporter og erklæringer, som Kommissionen godkendte den 24. juli. Til yderligere sikkerhed for Kommissionen foretog den interne revisionstjeneste samtidig en gennemgang af den proces, hver generaldirektør havde fulgt ved udarbejdelsen af den årlige aktivitetsrapport og erklæringen.

Kommissionen tog denne gennemgang til efterretning den 24. juli. Den handlingsplan, der blev vedtaget i forbindelse med den sammenfattende rapport, tager højde for de vigtigste spørgsmål, generaldirektøernes årlige aktivitetsrapporter og revisionstjenestens gennemgang af processen rejser

- den nye finansforordning blev vedtaget af Rådet den 25. juni 2002. Den repræsenterer en større omarbejdning af den foregående finansforordning fra 1977. Den nye forordning fastlægger grundprincipperne og -reglerne for en moderniseret forskriftsramme i tråd med den seneste udvikling inden for offentlig administration med hensyn til budget- og finansforvaltning. Omarbejdningen af finansforordningen har desuden betydet en styrkelse af budgetprincipperne, fastlæggelse af nye regler for offentlige indkøbsaftaler, fastlæggelse af regler for tilskud, indførelse af interne kontrolbegreber og præcisering af de finansielle aktørers og den interne revisors ansvar
- Kommissionen vedtog derefter den 24. juli et udkast til forslag til gennemførelsesbestemmelser, som sidst i juli blev fremsendt til interinstitutionel høring, og som blev ændret på grundlag af udtalelserne fra de andre institutioner. Forordningen om gennemførelsesbestemmelser til den nye finansforordning blev vedtaget af Kommissionen den 23.12.2002. Den trådte i kraft den 1. januar 2003 med overgangsordninger på visse områder (f.eks.: selv om den første budgetprocedure, for hvilken ABB er obligatorisk, er 2004-budgettet, har Kommissionen allerede fremlagt dokumenter i ABB-format ved de to foregående budgetprocedurer; kapitlet om regnskaber vil finde anvendelse gradvis og forudses først anvendt i sin fulde udstrækning fra budgetåret 2005; fristerne vedrørende Revisionsrettens årsberetning vil finde anvendelse fra 2005 osv.)
- på grundlag af oplysninger fra de enkelte GD'er og tjenestegrene vedtog Kommissionen den 17.12.2002 en beslutning om, i hvilken udstrækning den som helhed var parat til at arbejde ud fra de nye ordninger. Udgangspunktet bør være, at kontrolniveauet mindst svarer til det tidligere. I januar 2003 skal GD'erne og tjenestegrene om nødvendigt have tilpasset deres finansielle systemer tilsvarende, og de skal i deres interne procedurer have integreret de ændringer, der følger af den omarbejdede finansforordning og gennemførelsesbestemmelserne hertil. De skal ligeledes have indført passende interne kontrolordninger for at tage højde for afskaffelsen af den centrale forudgående finansielle kontrol og ACPC samt overførelsen af funktionen "efterprøvning af den frigørende kvittering for betalinger" til den anvisningsberettigede.

Som helhed er gennemførelsen af reformen for finansforvaltning, kontrol og revision langt fremme. Alle initiativer er iværksat, og alle tjenestegrene befinder sig i implementeringsfasen. Det står dog klart, at som følge af den risiko, der er forbundet med mange af Kommissionens aktiviteter, kan tjenestegrene ikke selv direkte løse alle de kontrolproblemer, der melder

sig, og specielt ikke dem, hvor medlemsstaterne og andre decentrale medvirkende står for kontrollen i første instans. Også for de mere direkte håndterlige kontrolproblemer kan der måske først med tiden opnås en rimelig sikkerhed, forudsat at Kommissionen råder over de fornødne færdigheder og ledelsesværktøjer. Disse spørgsmål er medtaget i handlingsplanen i den sammenfattende rapport om de årlige aktivitetsrapporter for 2001, som blev vedtaget den 24. juli.

Den vigtigste udfordring fremover er at fastholde forandringen af kulturen og at sørge for, at procedurerne udvikler sig i takt med et moderne administrationsmiljøes skiftende behov. Dertil kommer, at fuldførelsen af aktionen vedrørende decentralisering af den forudgående finansielle kontrol til de operationelle tjenestegrene vil kræve en fuldt ud fungerende forudgående kontrol og en tilstrækkelig kontrol af, at de interne kontrolsystemer i GD'erne er fyldestgørende og effektive. Det skulle også muliggøre en styrkelse af procedurerne og den interne kontrolorganisation. Moderniseringen af rammerne for regnskabsføringen og den gradvise indførelse af periodiseringsprincippet, som skal afsluttes i 2005, udgør ligeledes en stor udfordring for Kommissionens finansforvaltningsrammer, og gennemførelsen heraf vil få mærkbare følger for såvel regnskabsafdelingerne som de operationelle afdelinger.

V.1.3 Den interne revisionstjenestes resultater

Generaldirektørernes erklæringer underbygger den interne revisionstjenestes egen opfattelse af, at tre områder i den interne kontrol kræver stadig opmærksomhed:

- behovet for en fornyelse af regnskabsføringsrammerne og de dertil knyttede IT-systemer
- risikoen for personale- og kompetencemangel på visse kontrolområder, særlig inden for programforvaltning
- uforeneligheden af på den ene side den traktatmæssige formodning om Kommissionens fulde budgetansvarlighed og på den anden side nødvendigheden af og forpligtelsen til en deling af forvaltningen, som gælder for 80 % af budgettet.

I øvrigt førte revisionsarbejdet i 2002 til yderligere eksempler på vigtige resultater, som er omtalt i rapporten for 2001, især vedrørende den nødvendige præcisering af opgaverne for nøgleaktørerne i den interne kontrol og revision. Det drejer sig bl.a. om forhold som et vedvarende centralt forvaltningstilsyn, der kan og bør realiseres uden at tilsidesætte reformens principper om decentralisering og lokalt ansvar for kontrolspørgsmål i tjenestegrenene.

Den interne revisionstjeneste fortsatte i anden halvdel af 2002 med at uddybe billedet af Kommissionens risikoprofil og at lægge vægt på GD-specifikt revisionsarbejde i overensstemmelse med reformhvidbogens handlingsplan (aktion 87, sidste fase). Ved udgangen af 2003 vil den interne

revisionstjeneste have gennemført et risikobaseret dybtgående revisionsprogram for Kommissionens GD'er og tjenestegrene som helhed. Resultaterne heraf vil sammen med resultaterne af den anden rundes rapporter og erklæringer fra generaldirektørerne bidrage til at bevare incitamentet til reform og give Kommissionen et omfattende billede af resten af dens risikoprofil.

Bilag I

STATISTIKKER FOR BETALINGSHASTIGHED

Nedenstående tabel viser situationen i de tre sidste budgetår. For 2002 gælder det kun perioden januar-oktober. Tallene er uddraget ved anvendelse af det rapporteringsredskab, der er stillet til rådighed for Kommissionens tjenestegrene, og som blev bebudet indført i meddelelsen fra M. Schreyer. Der ses klart en forbedring i forhold til 1999.

GENNEMSNITLIGE BETALINGSTIDER (DAGE)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Regnskab afsluttet/ Betalning godkendt	27,2	35,2	43,6	40,2	39,9	40,6	34,6	36,5
Verificeret af finanskontrollen	5,9	5,2	4,8	4,4	3,5	2,3	2,1	1,7
Valideret af regnskabsføreren	2,5	2,3	2,7	3,7	4,5	2,9	2,2	1,3
Sendt til bank/ Betalt af bank	7,7	8,0	7,4	7,0	6,2	4,5	4,2	4,2
I ALT	43,9	51,5	58,5	55,1	54,1	50,3	43,1	43,7

GENNEMSNITLIG PRÆSTATION

Procentdel af betalingerne foretaget i	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Under 60 dage	83,7	77,7	73,4	73,6	65,1	74,5	79,7	78,8
Mellem 60 og 90 dage	8,8	11,8	9,0	10,9	14,9	11,1	10,6	10,8
Over 90 dage	7,5	10,5	17,6	15,5	20,0	14,4	9,7	10,4

Bilag II

1. DE FORESLÅEDE ÆNDRINGER AF PERSONALEVEDTÆGTEN

En mere kontinuerlig karrierestruktur

Et af hovedformålene med at reformere karrierestrukturen i EU-administrationen har været at kæde karriereudvikling nøjere sammen med de ansattes præstationer og at forenkle det stive kategorisystem. Lønstigninger bør baseres mere på bevist fortjeneste end på anciennitet i tjenesten. Desuden er det afgørende at få løst flaskehalsproblemerne i det nuværende system, hvor mange tjenestemænd i en alder af ca. 50 år er blokeret i den højeste lønklasse for deres kategori, og kun få består interne udvælgelsesprøver til indplacering i en højere kategori. Den nye, mere kontinuerlige karrierestruktur, der er en del af de foreslåede ændringer af vedtægten, åbner mulighed for at få løst disse problemer ved:

- indførelse af to funktionsgrupper i stedet for fire kategorier
- indførelse af flere forfremmelsestrin og færre anciennitetstrin i hver funktionsgruppe.

Det nye karrieresystem er baseret på to funktionsgrupper, der indgår i en kontinuerlig lønskala med 16 lønklasser, hver med fem løntrin. Der er en *administratorfunktionsgruppe*, som vil afløse den nuværende A- og LA-kategori. Denne funktionsgruppe er beregnet for personale, der varetager administrative, rådgivende, sproglige og videnskabelige opgaver. Indplacering i administratorfunktionsgruppen vil forudsætte en universitetsuddannelse eller tilsvarende uddannelse.

Den nye *assistentfunktionsgruppe* forudses oprettet ved sammensmeltning af B-kategorien og C-kategorien. Denne sammensmeltning foreslås navnlig, fordi flere og flere C-stillinger indebærer et øget ansvar, og det er blevet vanskeligt at foretage en klar sondring mellem det stigende antal arbejdsopgaver, der udføres inden for disse to kategorier. Mindstekravet for indplacering i assistentfunktionsgruppen vil være en kortere videregående uddannelse plus mindst tre års erhvervserfaring. Skift fra assistentfunktionsgruppen til administratorfunktionsgruppen vil kunne ske på grundlag af en certificeringsmekanisme. D-kategorien forudses afviklet og gradvis erstattet af en ny type personale kaldet "kontraktansatte" (se nedenfor).

En anden vigtig ændring, der indgår i den nye karrierestruktur, er en meget mere lineær lønfremgang. Lønnen i den næste lønklasse bliver altid lig med eller højere end lønnen i den foregående lønklasse. Det nye system vil klart signalere, at højere merit fører til højere løn.

Det har været et afgørende mål at øge antallet af lønklasser i det nye karrieresystem og mindske antallet af anciennitetstrin. Dette åbner mulighed

for flere forfremmelser og skaber således motivation for en stadig forbedring af præstationerne.

Det nye system er ensbetydende med en mærkbar forenkling, da forfremmelse altid vil ske til det første trin i den næste lønklasse bortset fra for mellemedere og - i særlige tilfælde - topledere, der vil blive forfremmet til det andet trin i lønklassen. Denne undtagelse indgår i forslaget for at anerkende mellem- og topledernes særlige ansvar ved at give dem et ekstra anciennitetstrin straks fra udnævnelsen.

Antallet af anciennitetstrin, der hidtil har givet en automatisk lønstigning hvert andet år, reduceres i det nye system. De nuværende otte anciennitetstrin i hver lønklasse med en automatisk lønstigning på ca. 20-30 % over fjorten år reduceres til fem trin med en lønstigning på 12,6 % over otte år.

Parallelt hermed forudses der i vedtægten indført karriereprofiler, der giver institutionerne større administrativ selvstændighed til at forvalte deres personales karriere på basis af en vedtægtsmæssig *kollektiv* garanti for forfremmelser. Denne garanti vil selvsagt ikke gælde for den enkelte ansatte. Denne foranstaltning vil sikre, at niveauet for den *gennemsnitlige* livsløn i dag bevares, mens hver institution samtidig vil kunne forvalte sine menneskelige ressourcer mere selvstændigt.

Overgangen til den nye karrierestruktur forudses at foregå på en sådan måde, at det ikke er nødvendigt at foretage en nyindplacering af personalet, hvilket uvægerligt ville medføre klager over de anvendte kriterier. I den indledende overgangsfase (to år) skulle de nuværende kategorier således bevares, og den enkelte ansattes løn ville ikke blive påvirket.

I den næste fase, hvor den fulde implementering skal ske, forudses der anvendt en integreret lønskala for de to nye funktionsgrupper. Personale, der ikke umiddelbart kan indplaceres på skalaen, placeres på imaginære løntrin, der midlertidigt tilføjes i hver lønklasse. Heller ikke i denne fase vil lønnen blive påvirket.

Kontraktansatte og andet ikke-fastansat personale

Der forudses indført en ny type ansatte, kontraktansatte, til udførelse af ikke-kerneaktiviteter. Denne type ansatte skulle kunne anvendes i institutionernes repræsentationer og delegationer, i agenturer og andre organer oprettet ved en specifik retsakt. På lang sigt skulle den desuden afløse kategori D-personalet i samtlige institutioner.

Kontraktansatte forudses at kunne blive ansat på grundlag af to kontrakter, hver af en varighed på højst fem år, med mulighed for derefter at opnå kontrakter af ubestemt varighed. Karrierestrukturen for de kontraktansatte skulle omfatte fire funktionsgrupper (svarende til de nuværende A-, B-, C- og D-kategorier) og 18 lønklasser.

Lønskalaen for de kontraktansatte skulle maksimalt gå til, hvad der svarer til lønklasse A 6/2 på den nuværende skala, og dermed udelukke

ledelsesfunktioner. De kontraktansattes rettigheder og pligter skulle fastlægges, så de kommer til at svare til, hvad der gælder for midlertidigt ansatte, særlig med hensyn til social sikkerhed, godtgørelser og arbejdsvilkår.

Modernisering af løn- og pensionssystemet

Forslagets vigtigste punkter for reform af løn- og pensionspakken er:

- forenkling af godtgørelsessystemet
- sikring af aktuarmæssig balance i pensionsordningen
- indførelse af en permanent ramme for fleksibel pensionering og modernisering af reglerne herfor, bl.a. ved tilpasning af disse regler til fællesskabsbeslutninger om arbejdskraftens frie bevægelighed og beskyttelse af vandrede arbejdstagere
- inkorporering i vedtægten af en permanent metode for automatiske lønreguleringer.

Et af målene er at få godtgørelsessystemet gjort enkelt, klart og gennemsigtigt. Det foreslås at afskaffe flere af de nuværende godtgørelser, såsom undervisningsgodtgørelse, boligtilskud og befordringstilskud. Sekretariatstillægget skal også gradvis afskaffes. Desuden skal godtgørelsen af befodrings- og tjenesterejseudgifter afstemmes mere efter de faktiske omkostninger og gøres lettere at administrere. Uddannelsestillægget skal ligeledes afstemmes mere efter de faktiske udgifter. Reformen af familietillæggene vil forbedre situationen for familier og især være rettet mod de problemer, der gør sig gældende for småbørnsforældre.

Retten til at overføre en del af lønnen, tilpasset med en korrektionskoefficient, til et andet land vil blive begrænset og betinget af opfyldelse af mere restriktive kriterier. Denne vægtning skal ske på grundlag af købekraften i det pågældende land som helhed og ikke længere købekraften i landets hovedstad. Den landsbaserede vægtning skal også gælde for pensionsbetalinger.

Det nuværende pensionssystem, hvor tjenestemændenes bidrag udgør en tredjedel af ordningens omkostninger, og udbetalingerne finansieres over EU-budgettet, forudses opretholdt. Kommissionen foreslår imidlertid en systematisk og regelmæssig undersøgelse af pensionsordningen baseret på strenge standarder, der skal sikre aktuarmæssig balance for ordningen på kort og lang sigt.

Kommissionen har i modsætning til mange af de nationale administrationer en lav førtidspensioneringsprocent. Det skyldes delvis, at reduktionskoefficienten for pensioner (som ligger langt over, hvad der ville være berettiget set ud fra den aktuarmæssige balance) virker straffende for tjenestemænd, der ønsker at gå på pension, inden de fylder 60. Denne reduktionskoefficient skulle derfor nedsættes for at fjerne denne hindring.

Kommissionen foreslår desuden en stabil ramme i form af betingelser og parametre for førtidspensioneringsordninger iværksat af institutionerne, f.eks. i forbindelse med udvidelse eller omstrukturering, under budgetmyndighedens kontrol. Selv om ordningerne skulle være frivillige, kunne ansættelsesmyndigheden foretage udvælgelsen blandt de ansøgere, der er over 50 år og har været i tjenesten i over ti år. De finansielle betingelser skulle afhænge af alder og anciennitet, men der skulle fortsat være adgang til familietillæg og sygeforsikring.

En anden foranstaltning, der skulle gøre pensioneringsbestemmelserne mere fleksible, er indførelse af retten til deltidsarbejde i de sidste fem år forud for pensioneringen, medmindre det strider mod tjenestens interesser. Desuden ville institutionerne få ret til at afskaffe reduktionskoefficienten for pensioner i de tilfælde, hvor førtidspensionering er i institutionens interesse.

Der foreslås også ændringer i invalide- og efterladtepensionsordningen. Overførslen af pensionsrettigheder for tjenestemænd, der udtræder af tjenesten, skal ajourføres, særlig ved begrænsning af udtrædelsesgodtgørelsen og indførelse af muligheden for at overføre den aktuarmæssige modværdi til en forsikring eller pensionsfond.

Forslaget til ændring af vedtægten omfatter også arbejdsløhedskassen. Dens balance foreslås sikret ved øgede bidrag og omstrukturering af ydelserne. Disse skal være tidsbegrænsede afhængigt af aktivitetsperiodens varighed, og bidragsniveauet skal undersøges hvert andet år.

Det foreslås, at der i vedtægten inkorporeres en fast metode for den årlige lønregulering efter nogenlunde samme mønster som den reguleringsmetode, der udløber i 2003. Kommissionen ønsker på denne måde at bevare et stabilt og sikkert arbejdsklima og at bevare internationalt konkurrencedygtige lønninger for de EU-ansatte.

Rettigheder og pligter, tjenstlige normer

Der foreslås flere foranstaltninger for at opretholde de tjenstlige og etiske normer:

- præcisering af de grundlæggende rettigheder og pligter
- indførelse af nye procedurer for behandling af faglig inkompetence
- indførelse af nye regler for afsløring af tjenesteforseelser (whistleblowing)
- revision af disciplinærreglerne
- opstramning af procedurerne for fravær fra arbejdet.

De grundlæggende pligter, der er anerkendt ved domstolsafgørelser, skal nævnes udtrykkeligt i vedtægten. Det omfatter tjenestemændenes pligt til at udføre deres opgaver loyalt, objektivt og upartisk. Der skal også fastlægges mere præcise regler for interessekonflikter.

Desuden skal grænserne for tavshedspligt udstikkes mere præcist under hensyntagen til de nye regler for aktindsigt. Pligten til at anmode om tilladelse til offentliggørelse og betingelserne for at afvise en sådan anmodning skal omdefineres ud fra retsafgørelser. Der skal også indføres mere detaljerede regler om intellektuel ejendomsret. Der foreslås en ny bestemmelse om pligten til at afholde sig fra sexchikane og mobning.

Der foreslås nye procedurer for behandling af tilfælde, hvor tjenestemanden ikke lever op til det forventede præstationsniveau. Disse procedurer er forskellige fra reglerne for disciplinærsager.

De foreslåede ændringer af vedtægten omfatter indførelse af klare og effektive regler for afsløring af tjenesteforseelser (whistleblowing). For det første skal EU-tjenestemændenes pligt til at indberette beviser for formodede forseelser til OLAF medtages i vedtægten. For det andet skal det klargøres, i hvilke tilfælde ekstern rapportering er berettiget. Kun hvis de interne kanaler, særlig rapportering til overordnede og rapportering til OLAF, er anvendt, uden at der er taget behørigt skridt, skal en tjenestemand kunne henvende sig til bestemte klart definerede personer uden for institutionen. I så fald skal beviserne kunne indberettes til formanden for Revisionsretten, Europa-Parlamentet eller Rådet eller til ombudsmanden.

Samtidig foreslås der bestemmelser om beskyttelse af tjenestemænd mod ugunstige følger, når de indberetter alvorlige forseelser, som der efter deres oprigtige overbevisning foreligger en velbegrundet formodning for. I den sammenhæng skal tjenestemænd, der modtager oplysninger om alvorlige forseelser, videregive dem til OLAF.

Forslaget om ændring af vedtægtens disciplinærregler vil resultere i en mere stabil sammensætning af disciplinærrådet og et mere passende saktionssystem og afspejle OLAF's rolle i vedtægten. For disciplinærrådets vedkommende foreslås der et tokammersystem. Det første kammer skal være ansvarligt for tjenestemænd i alle lønklasser med undtagelse af toptjenestemænd, og det andet kammer for toptjenestemandslønklasserne.

Artikel 59, der har givet anledning til problemer i alle institutionerne i forbindelse med kort- og langvarigt fravær, skal revideres betydeligt. Den foreslåede nye bestemmelse fastsætter følgerne af manglende fremlæggelse af en lægeattest for kortvarigt fravær. Den forenkler også procedurerne og afkorter den tid, der kræves for at nå frem til en endelig afgørelse i tilfælde af fravær, hvor resultaterne af institutionens lægeundersøgelse bestrides af lægelige grunde.

Ligebehandling og arbejdsvilkår

På dette område fokuserer Kommissionens politik for menneskelige ressourcer på tre mål:

- fremme af ligebehandling af kønnene, handicappede, de forskellige aldersgrupper, etniske minoriteter og personer, der lever i ikke-ægteskabelige partnerskaber

- skabelse af moderne arbejdsvilkår, der gør det nemmere at forene karriere og familieliv
- modernisering af den sociale velfærdspolitik med henblik på passende sociale ydelser til de ansatte, deres partnere og familier.

Med forslaget til ændring af vedtægten indfører Kommissionen en udvidelse af ligebehandlingsprincippet. Forskelsbehandling på grund af alder eller handicap eller på grund af race eller etnisk oprindelse bliver forbudt. Der indføres omvendt bevisbyrde for overtrædelse af ligebehandlingsprincippet. Derudover foreslås det, at der i vedtægten indføres rettigheder for anerkendte ikke-ægteskabelige partnerskaber. I øvrigt skal fuld ligestilling af mænd og kvinder i arbejdslivet være et institutionelt mål ved implementeringen af alle aspekter af vedtægten.

Med henblik på modernisering af arbejdsvilkårene foreslår Kommissionen nye og udvidede former for familie-relateret orlov. Arbejdsordningerne skulle blive mere fleksible med øget adgang til deltidsarbejde og indførelse af jobdeling.

Det foreslås, at tjenestemændene får ret til deltidsarbejde begrundet i pasningen af et barn eller en alvorligt syg eller handicappet nær slægtning.

Ifølge Kommissionens forslag skal den nye vedtægt indeholde en klar forpligtelse for institutionerne til at føre en social velfærdspolitik for deres tjenestemænd og pensionerede tjenestemænd med hensyn til social bistand, social beskyttelse, sociale infrastrukturer og passende sundheds- og sikkerhedsstandarder.

ANNEX 2

DRAFT

REFORM ACTIONS STATE OF PLAY AS AT 31 DECEMBER 2002

Action n°	Title	White Paper Milestone ²	White Paper Milestone Target Date	Current Revised Target Date	Achievements as at 31 December 2002	State of Play & Supplementary Remarks	Internal Action Complete ³
1	Establishment of an inter-Institutional Committee on Standards in Public Life	Draft Inter-institutional Agreement	30/6/2000	-	Proposal adopted 29/11/2000 SEC(2000)2077.	Further to feedback by the other institutions the proposal will be withdrawn	√
2	Code of Good Administrative behaviour	Commission Decision adopting new Code	30/4/2000	-	Decision adopted 17/10/2000 OJ L 267 (20/10/00).	Implementation report (SEC(2002)1266)	√
3	Proposal for a Regulation on Public access to EP, Council & Commission documents	Parliament & Council Regulation on Public Access to EP, Council & Commission documents	31/5/2001	-	Regulation adopted (Parliament & Council) 28/5/2001 OJ C223 (8/8/01).		√
4	Communication on minimum standards for the conduct of the Commission's consultation process.	Set of recommendations on best practice in consultation	31/12/2000		Approval of consultation document "Proposal for the general principles and minimum standards for the consultation of interested parties" (COM(2002)277 final of 15.06.2002)	Final set of consultation standards adopted. Commission Communication "Towards a reinforced culture of consultation and dialogue - General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission" COM(2002) 704 final of 11.12.2002	√
5	Establishment of a list of committees & working groups involved in formal or structured consultation procedures	New Commission database on consultation bodies for Europa server	30/6/2001	05/2002	Information Note on Consultation, the European Commission and Civil Society 13/9/2001SEC(2001)1361.	The list of the Commission's formal and other structured civil society consultation groups was published in June 2002 on the CONECS site.	√

² Milestones in brackets refer to actions not originally foreseen in the White Paper but introduced in the course of the Reform process.

³ Action completed by Commission internally (e.g. All internal decisions taken & final proposals put forward)

6	Framework Agreement with the EP	Approval of Framework Agreement by EP & Commission	As early as possible 2000	-	Agreement signed 5/7/2000 OJ C121 (24/4/01).	In force and under continuous implementation.	✓
7	a) Better use of Information & Communication Technology (ICT) (Design of a medium term strategy for IT policy, organisation & resources)	Review of overall Information & Communications Technology strategy	31/7/2000	-	Communication adopted by Commission 8/6/2001 COM(2001)314.	Review has now taken the form of a Commission Communication. Actions 7 & 8a have been integrated into a single Communication on a new ICT strategy. Implementation of a five year programme now ongoing.	✓
	b) Upgrading & improving the security of the Commissions communications networks (Definition of strategy)		ongoing	-			
8	a) Feedback mechanisms & technology development setting up procedures		31/12/2000	-			✓
	b) Moving to interactive policy consultation using Internet.	Review of interactive policy consultations	31/12/2000	-	Communication adopted 3/4/2001 C(2001)1014.	Communication set out two linked mechanisms for IPM: one for the collection of feedback, the other for online consultations. Development and pilot actions are ongoing.	
	c) Constant improvement of the Europa Website	Continual improvement to Commission INTERNET	ongoing	-	Communication adopted 6/7/2001 C(2001)1753.	This has launched the modernisation of EUROPA leading to a portal approach providing access to information by theme.	
9	Electronic public procurement & transactions	Review of public procurement Directives & internal practices & internal use of electronic signatures	31/12/2000	-	Proposal on electronic tendering adopted 10/5/2001 COM(2000)275	Internal project plan set up, pilot actions launched. Legislative package in process of adoption.	
10	Reporting on the record of individual	Part of new	31/1/2001	1/5/2002 (for	-	Standard reports on payment delays	✓

	DGs in meeting payment deadlines	presentation of annual activity report by each DG (see Action 82)		full report)		available to DGs.	
11	Central Invoice register	Establishment of Commission information system	30/6/2001	05/2002	Application in tests for DG BUDG and production for all DGs early 2002 on a voluntary basis.	Test on-going within selected Services.	-
12	Design a new Strategic Planning and Programming cycle (SPP)	Adoption of guidelines to operational services	31/10/2000	-	Communication adopted 25/10/2000 SEC(2000)1744.	Definition of SPP cycle elements and of a calendar for action.	√
		2nd annual policy strategy for 2003	31/12/2000	-	Communication SEC(2002)217/9 adopted 27/2/2002	Pilot exercise 2002 achieved.	
		Structured dialogue with EP and Council	28/2/2001		APS+Communication COM(2002)/427 adopted on 28/8/2002		
		Discussion with EP & Council	30/11/2000		-	Discussion with Council & EP on their system initiated. Agreement on interinstitutional consultation on Commission work programme	
		First (full) Annual Activity reports by DGs	31/1/2001	1/5/2002	AAR exercise done for 2001.		
13	Establishment of Strategic Planning & Programming function	Commission Decision on SPP organisation & resources	31/5/2000	-	Communication adopted 26/7/2000 SEC(2000) 1294.	The two White Paper subactions were amalgamated into one Commission decision on the SPP function including organisational structure & resources.	√
		Commission Decision on SPP function	31/7/2000	-			

14	Development of an activity-based IT instrument to support ABM	Development of IRMS	30/9/2000		IRMS has been developed to incorporate the basic ABM reporting requirements including AMP 2003, Agenda Planning and Commission Work Programme		√
		Deployment of IRMS Commission wide.	31/1/2002	30/6/2002	IRMS has been rolled out in all DGs.	All services have a version of their Annual Management Plan in IRMS and use the system for the ongoing management of Agenda Planning and for the follow up of their contributions to the Commission Work Programme	
15	Promote diffusion of ABM practise (launch pilots + training programmes)	Launch ABM training programme	5/2000	06/2002	- In 2002, there were 25 " <i>ABM Presentations and Workshops</i> " in which 1550 people participated, as well as other seminars.		√
16	Strengthening the evaluation system	Communication to the Commission on strengthening the evaluation system	31/5/2000	-	Communication adopted 26/7/2000 SEC(2000)1051.	Much more integrated in standard APS-cycle and ABM-approach.	√

17	A framework for externalisation	Definition of new regulatory framework	30/4/2000	-	Communication adopted 13/12/2000 COM(2000)788.	Commission adopted single Communication covering both subactions i.e. including proposal for a new type of agency.	√
		Communication to the Commission	30/9/2000	-			
		-	-	-	Communication adopted on reforming the management of external aid 16/5/2000 SEC(2000)814.	This action was added after publication of the WP but is in line with the requirements of the WP on reform of the management of external aid.	
					Council Regulation adopted 19.12.2002 on the creation of executive agencies to carry out specific tasks relating to the management of Community programmes		
					Commission Regulation 2343/2002 adopted on the framework Financial Regulation for traditional agencies, of 23.12.2002		

18	Simplification of procedures and working methods	I. Implementation of Interim Action Plan (cf. SEC (2000)1757/6)) II. New simplification strategy (cf. SEC 2002(867)) a) Quality Circles b) Simplification website c) Manual of Operational Procedures of the Commission	-	Re I: Actions 1, 5, 6, 7 and 8 of the Interim Action Plan are all implemented. These actions concern the fields of the Commission's decision-making process, procedures of the AIPN functions (appointing authority), Parliamentary questions and the Greffe 2000 system. Other actions from the Plan continuously being pursued. Re II: New strategy approved. a) Two Quality Circles launched. b) Simplification website with suggestions box launched. c) Electronic, updated Manual of Operational Procedures ready in "test mode"	Re I: The Interim Action Plan covered 12 simplification actions. Beyond the five completed actions mentioned in the "achievements"-column, two further actions are being finalised (actions concerning rationalisation of reports and the Commission's electronic inter-service consultation system). An action concerning simplification of the linguistic process has been finalised within the existing technical means, and will be further developed by extending the new Greffe 3000 system. The rationalisation of the treatment of the President's mail is also entering a new phase. The Interim Action Plan should be phased-out in the following months, while allowing the above mentioned simplification actions to be pursued. Re II: New actions of simplification have been launched in 2002, based on a bottom-up methodology: a) Two Quality Circles have been set up ("Service Level Agreements" and "Who signs what") and will deliver recommendations on best practice in 2003. b) An interactive website on simplification has been launched in January 2003, in particular giving access to a "suggestions box" which should provide ideas for future actions for simplification. c) A new, electronic Manual of Operational Procedures will be on-line and available to all services by February 2003, and will continuously be developed and systematically updated.	(√)
----	--	---	---	---	--	-----

				-	Quality circles launched October 2002		
19	Promoting personal responsibility & initiative & leaner administrative structures	Guidelines for job description & task assignments	30/4/2000	-	Communication adopted (pilot exercise) 24/5/2000 SEC(2000) 852. Guidelines adopted on 19/2/2002 C(2002)539.	Based on the Communication of May 2000 and the subsequent pilot exercise, guidelines for job descriptions were adopted and implemented. The new framework for objective setting combined with the staff appraisal report as foreseen in the White Paper are part of the general implementing rules for Article 43 of the Staff Regulations (see actions 32-33).	√
		Implementation by all services	30/7/2000	-	-		
		More efficient working methods - Action Plan	31/12/2000	-	See Action 18.		
20	Cross-fertilisation, teamwork & quality of services	-	-	-	On-going process.	See action 18	√

		<i>Note: Actions 21 & 22 have been merged & reviewed: one Communication has dealt with A1 & A2 & the other with Middle Management.</i>					
21	Selection of senior managers	Commission Decision to improve the Consultative Committee on Appointments	31/7/2000	-	(Decision on) Senior Management Communication adopted 21/12/2000 SEC(2000)2305.	Implementation ongoing.	(√)
		Proposal for Head of Unit appointments (A5/4/3)	31/12/2000	-	New appointment procedures implemented		(√)
		Assessment of the application of rules on appointments to A1 & A2	30/6/2002	6/2003	-		-
22	Ensure continuing evaluation of management performance	Introduction of appraisal for A1s & A2s	30/4/2001		Incorporated into Communication “The appraisal, selection and appointment of senior Commission officials” of 20/12/00.	See above (21). Contract regarding the introduction of new management tools awarded to external consultants on 30/11/01. Pilot project for A1 appraisal started.	(√)
		Draft Commission Decision on middle management	31/10/2000	-	Consultative Communication (Middle Management) adopted 28/2/2001 SEC(2001)322.	Subject has been split up in two documents: Decision on Heads of Unit and a Decision on advisors.	(√)
		Commission Decision on Middle Management	30/4/2001		Final orientations adopted by the Commission on 30/10/2001 SEC(2001)1697/6 - 1697/7.		

23	Creation of a training Centre	Results of consideration of creation of training centre	31/7/2000	-	Significant increase in number of training days in 2001 (+ 100% compared to 2000)	An inter-institutional working group has been set up by the Secretaries General of the institutions in order to propose different options for the establishment of a European Administrative School. It could also run the new certification system for changing function groups (SEC(2001)1697/6. The group will present its report to the Secretaries General in January 2003.	√
	Management training	- No specific WP milestone originally foreseen.	-	-	Additional management training implemented		
24-29	Recruitment policy	Draft Agreement on the creation of an Inter-Institutional recruitment office	31/12/2000	-	European personnel selection offices (EPSO) established by decision of the institutions, OJ L197, 26 July 2002	Administrative preparations for being fully operational on 1 January 2003 are ongoing.	√
		Consultative Communication on recruitment policy	31/12/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)294.		√
		(Commission Decision)	-	-	Agreement on common inter-institutional principles for recruitment adopted on 25 July 2002		
		Proposal to the Staff Regs committee	30/6/2001	-	- No changes to the Staff Regulations were necessary.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	-	- No changes to the Staff Regulations were necessary.		

30	New career system	Consultative Communication on new career system	30/11/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)337.	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing	√
		Commission Decision	31/12/2001		Final orientations adopted by the Commission on 30/10/2001 SEC(2001)1697/6 - 1697/7).		
		Proposal to the Staff Regs committee	31/5/2001		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		
31	Simplification of grading procedures	Draft Commission Decision on grading procedures	31/7/2000	-	Decision on changing the Staff Regulations taken.	Simplified grading has been introduced in the Staff Regulations (see Communication “Global Package” of 30/10/01). Legal proposal has been submitted to EP and Council. Negotiations ongoing.	√
		Commission Decision on grading procedures	30/11/2000	-	-		
		(Proposal to the Staff Regs committee) Proposal to the Council (Staff Regulations)	-		Done January 2002. Adopted 24 April 2002		

32-33	New staff appraisal system & Promotion based on merit	Draft Commission Decision on an annual staff appraisal system	30/11/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)319.	Implementation ongoing. First staff report under new system to be prepared between January and March 2003.	√
		Commission Decision on an annual staff appraisal system	31/5/2001	April 2002	Consultation of Staff Regulations Committee finalised.		
		Implementation	2002	2002/2003	General rules for implementing Art. 43 and 45 (appraisal and promotion) adopted by the Commission on 26 April 2002		
34	Flexible retirement	Consultative Communication on flexible retirement	31/12/2000	-	Consultative Communication adopted 18/7/2001 SEC (2001)1207	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing.	√
		Consultative Communication on specific retirement scheme for enlargement	31/12/2000	-	(incorporating new regulatory framework for enlargement schemes (see also Action 62).		
		Proposal to the Staff Regs committee	31/5/2001		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/2/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		

35	Access to career guidance	Creation of central career guidance function	31/12/2000	-	Central career guidance unit established 1/9/2000.	Development of a new IT system for human resources management (SYSPER II) ongoing.	-
		Creation of decentralised career guidance system	31/7/2001		Career guidance system is now operational.		
		New version of SYSPER	31/12/2003	2004	-		
36	Encouraging mobility	- (Commission Decision on mobility) (Proposal to the Staff Regs. Committee) (Proposal to the Council (Staff Regulations))	- - - -	- April 2002	Consultative Communication on mobility adopted 28/2/2001 SEC(2001)325. Guidelines for internal mobility adopted on 12/02/2002 SEC(2002) 146. Done January 2002. Adopted 24 April 2002	No specific WP milestone or consultative document originally foreseen. Legal proposal submitted to EP and Council. Negotiations ongoing.	√

37	Inadequate performance	Consultative Communication on professional incompetence	31/10/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)279.	Early warning system: Special performance plan foreseen in case of insufficient markings in the career development report. Further measures foreseen in Decision on professional standards to be adopted by December 2002. Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing.	√
		Implementation of Early Warning System	31/12/2000		Integrated in general rules for implementing Articles 43 and 45. (see action 33)		
		Proposal to the Staff Regs Committee	30/4/2001		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		
38	Promoting a learning culture	-	-	-	Consultative Communication on training guidelines adopted 28/2/2001 SEC(2001)323.	No changes to the Staff Regulations necessary.	√
		Commission Decision on Training Guidelines	31/7/2000	April 2002	Final orientation adopted by the Commission on 30/10/2001 SEC(2001)1697/6. Commission decision on training guidelines adopted on 7 May 2002 C(2002) 729		
39	Supporting the reform process	Report on necessary training action linked to the Reform	31/11/2000	-	Training has been organised in particular in the areas of Financial Management (internal and external) and the new personnel policy. Reporting done via annual reports of Training Office.		√

40	Integrating training with other areas of human resource management	- No specific WP milestone or consultative document originally foreseen. See Action 38.	Ongoing	-	-		√
41	Reform of language training	Phasing of new approach to language training	30/9/2000	-	New "survival courses" for EN and FR have been developed especially for newcomers who have to become quickly operational. A similar reform of the pedagogy (in order to relate the language courses closer to the working needs) is planned also for the other languages.		√
42	New officials training program	Proposal for new officials' programme (over a new 12 month probationary period)	31/10/2000	-	Abandoned.		-
43	Increase training budgets	Increases in training budget 2001-2003	-	-	The budget for general training in 2001 has almost doubled compared with 2000. The budget for 2002 was comparable with the 2001 budget. The budget for 2003 will increase by 6% compared with 2002.	DG ADMIN has published detailed activity reports for 2000 and 2001, covering all central -general and linguistic- training organised in Brussels and Luxembourg.	√
		Report on measures to increase internal training activities	31/10/2000	-			

44	a) Multiannual programme for transformation of credits into permanent posts	2001 Budget – credits -> permanent posts	31/12/2000	-	100 conversions of credits into permanent posts were agreed in the 2001 budget.		✓
	b) Multiannual programme of transformation of temporary posts into permanent posts	2001 budget – temp -> permanent posts	31/12/2000	-	90 conversions of temporary into permanent posts were agreed in the 2001 budget.		
	c) Amendment of Commission decision on Seconded National Experts (DNE)	Draft Commission Decision on DNEs	30/11/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)295.		
		Commission Decision on DNEs	31/5/2001	April 2002	Final Decision adopted by the Commission on 30 April 2002. C(2002)1559		
	d) Recruitment of temporary agents	Draft Commission Decision on temporary agents	30/11/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)295.	Commission proposal for modifications to the Staff Regulations foresees the creation of a “contract agent”. Decision on temporary agents abandoned in the light of the Commission proposal.	
		Commission Decision on temporary agents	31/5/2001		abandoned		
	e) Phasing out of all other contractual staff on core tasks	Phasing out of all other contractual staff on core tasks	31/12/2002	-	-	Ongoing process.	

45	Use of non-permanent staff for non-core activities	Draft Code of Conduct for external personnel	30/11/2000		Consultative Communication on non-permanent staff adopted 28/2/2001 SEC(2001)295	Fast track Decision on 3 years contract for auxiliaries adopted on 18/3/2002 and Commission Decision on ENDs necessitate amendments of the Code of Conduct for external personnel.	-
		No consultative document originally foreseen.			Final orientation adopted by the Commission on 30/10/2001 SEC(2001) 1697/6-1697/7		
		Commission Decision adopting new Code of Conduct for external personnel	31/5/2001				
46	Examine the need to change Staff Regulations for non-permanent staff	Examination of need to change the Staff Regs	31/12/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)295	New "Contract Agent" for non core tasks executed by agencies or offices proposed. Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing	√
		(Proposal to the Staff Regs Committee)	-	-	Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	-	April 2002	Adopted 24 April 2002		

47-51	Equal opportunities				Commission approves 'Targets for the recruitment and appointment of women 2000' (12/5/2000) C(2000)1071.	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing. Implementation of the Commission orientations of 31/10/2002 ongoing. Some long-term actions will be included in the 4th action programme for equal opportunities for men and women at the European Commission. See action 30	√
		Consultative Communication on equal opportunities	31/10/2000	-	Consultative Communications adopted 29/11/2000 SEC(2000)2085 SEC(2000)2084.		
		Commission Decision	-	May 2002	Final Orientation on 30/10/2001.		
		Proposal to the Staff Regs Committee	31/5/2001		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		
52	A more service-oriented DG ADMIN	Creation of a Customer Panel	31/7/2000	-	Customer panel created 23/10/2000.		√
		Commission Decision on role of DG Admin	28/2/2001	April 2002 and October 2002	Commission Decision taken on 6.11.02		

53	Reconciling professional & private lives	Consultative Communication on home / work life balance	31/10/2000	-	Consultative Communication adopted 31/10/2000 SEC(2000)1806.	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing	√
		Commission Decision on home/work life balance	-		Final orientations adopted by the Commission on 30/10/2001 SEC(2001)1697/6 - 1697/7.		
		Proposal to the Staff Regs Committee	31/5/2001		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		
54	Social policy	Consultative Document on social policy	31/10/2000	-	Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)284.	Joint agreement between the OSPs and the Commission on the Social Welfare aspects of its human resources for Commission staff and action plan for provision of facilities and services for Commission staff adopted on 4 March 2002 (C 2002/842). Legal proposal has been submitted to Council and EP in May. Negotiation ongoing.	√
		(Commission Decision on social policy and possible proposal to the Staff Regs Committee)	-		Decision March 2002.		
55	Clear rules applied in a clear way	Staff Regs etc on-line	31/7/2000	-	Staff Regulations etc published on intranet 1/12/2000.	Implementation of action plan ongoing.	√
		Results of review of administrative procedures	31/12/2000	-	Action Plan for simplification and transparency in personnel policy was adopted in August 2001.		

56	Examination of Staff Regulations to remove outdated rules	Examination of Staff Regs	31/12/2000	-	Done (Working Document : “General Review” approved on basis of Commission orientation of 18/07/2001)	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing	√
		Proposal to the Staff Regs Committee	31/5/2001		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		
+57-58	Discipline	Consultative Communication on discipline	31/10/2000	-	Consultative Communication adopted 29/11/2001 SEC(2000)2079.	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing	√
		Commission Decision on administrative improvements	30/4/2001		Decision adopted on 19/2/2002 C(2002) 540.		
		Proposal to the Staff Regs Committee	30/4/2001		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		

59	Whistleblowing (rights & obligations for reporting)	Consultative Communication on whistleblowing	31/10/2000	-	Consultative Communication adopted 29/11/2000 SEC(2000)2078.	No changes to the Staff Regs originally foreseen but now being proposed. Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing	√
		Proposal for an Inter-Institutional agreement	31/10/2000	-	Abandoned.		
		Commission Decision	31/3/2001		Commission Decision to be adopted on 4 April 2002 C (2002) 845		
		(Proposal to the Staff Regs Committee)	-		Done January 2002.		
		(Proposal to the Council (Staff Regulations))	-	April 2002	-		
60	Creation of a central mediation service	-	-	-	Consultative Communication on mediation service adopted 18/7/2001 SEC(2001)1109 SEC(2001)1201.		√
		Creation of a central mediation service (Commission Decision)	31/12/2000		Decision adopted on 4 March 2002 C 2002/601.		

61	Proposed approach to pay & pensions	Extend existing Method	30/6/2000	-	Regulation adopted (Council) 18/12/2000 (two year roll over). OJ L326 (22/12/00).	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing	√
		-	-	-	Consultative Communication on pay & pensions adopted 28/2/2001 SEC(2001)274.		
		(Proposal to the Staff Regs Committee)	-		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	Adopted 24 April 2002		
62	Review of resources implications of reform & policy action	PDB 2001	30/4/2000	-	Letter of amendment adopted 1/9/2000.	Peer Group review exercise. Implementation ongoing. Related proposals for ad-hoc early termination of service scheme adopted by the Council in September 2002. The 717 new posts stemming from the Peer Group review were authorised, as requested by the Commission, in the 2001 and 2002 budgets.	√
		Commission Decision on 200 'Reform' posts	31/5/2000	-	Communication adopted 12/7/2000 SEC(2000)1142.		
		Commission Communication	30/9/2000	-	Communication adopted 26/7/2000 SEC(2000)2000 COM(2001)50.		
63	Description of the responsibility of financial actors	Commission Decision on Financial Reform package	31/5/2000	-	Communication adopted 13/12/2000 SEC(2000)2203.	Adoption des chartes du comptable et du CF le 23/11/2001. P.E. n° 2405/2001.	√
64	Delegation of powers	Commission Decision	31/3/2001	-	Communication adopted	Charter for Authorising Officers by	√

		on Internal Rules on the Execution of Budget			2/4/2001 SEC(2001)454.	Delegation & sub-Delegation now operational.	
65	Suppression of centralised ex-ante visas	Proposal to the Council (Financial Regulation)	30/4/2000	-	Communication adopted 26/7/2000 COM(2000)461.	Council Regulation 25/06/02.	✓
66	Financial Irregularities Panel	Commission Decision on setting-up Panel	30/6/2000	-	New Financial Regulation of June 2002.	Covered by new Financial Regulation. Implementation in the Commission is planned to start in 2003.	-
67	Financial liability governed only by the Staff Regulations	Proposal to the Council (Financial Regulation)	30/4/2000	-	New Financial Regulation adopted June 2002.		✓
68	Setting up of an Internal Audit Service	Setting up of the IAS	31/5/2000	-	Communications adopted 21/6/2000 SEC(2000)1354 and 31/10/2000 SEC(2000)1801. IAS operational on 15/9/2000.		✓
69	Reporting & Planning of the IAS	Internal & Forward Audit Plans 2001-2003	31/12/2000	-	Internal & Forward Audit Plans agreed; transmitted to DGs on 5/3/2002		✓
		Annual Internal Audit Report 2000	31/3/2001		Annual Internal Audit Report for 2000 taken note of by Commission on 3/7/2001. Annual Internal Audit Report for 2001 taken note of by Commission on 24/7/2002		
70	Separation of internal audit from	Proposal to the Council	30/4/2000	-	Communication adopted	Separation of the Services became	✓

	financial control	(Financial Regulation – fast-track procedure)			24/5/2000 COM(2000)693; Regulation adopted (Council) 9/4/2001 OJ L111 (20/4/01).	effective on 4 July 2001 (SEC (2001)1077).	
71	An Audit Progress Committee (APC)	Commission Decision on setting up of APC	-	-	Communication adopted 31/10/2000 SEC(2000)1808.		✓
72	Creation of a Central Financial Service	Commission Decision on setting up CFS	31/5/2000	-	Communication adopted 1/5/2000 SEC(2000)560.		✓
		Creation of CFS intranet site	30/6/2001	-	Site created October 2000.		
73	Advice on contracting	Creation of a Central Contract Unit in DG Budget	30/6/2000	-	Unit created 1/2/2001.		✓
74	Contracts database	Temporary Contracts Database operational	30/6/2001	-	Prototype contract database operational 30/6/2001.	Two pilot experiences are currently implemented (Syslog and Ceca contracts). The deployment to the DGs will be initiated in 2003 and has to be completed before the end of 2004.	-
		Decision on configuration of a definitive database	30/6/2001	-	Construction and tests of version 4, 5 and 6.		

75	Operational manuals for financial management	Issue of manuals	30/11/2000		Administrative and Technical Assistance Vademecum adopted 13/11/2001 SEC(2001)1728.	Unique site for all financial issues available in BudgWeb	√
					-		
					Expenditure life cycle manual has been put on the Web on 17 December 2001.		
76	Contracts & grants	Proposal to the Council (Financial Regulation)	30/4/2000	-	Proposal adopted 26/7/2000 COM(2000)461. Council Regulation adopted on 25 June 2002.		√
77	User networks	Establishment of Working Groups	31/12/2000	-	Working Groups established 31/1/2001.		√
78	Minimum standards for internal control	Draft Commission Decision	30/6/2000	-	Gradual implementation for the financial part in the first half of 2001.	The impact of the implementation of the standards has been presented in the first annual activity report of 30/6/2001. A revision of the implementation plan has been adopted on 21/12/2001.	√
		Commission Decision	30/9/2000	-	Communication adopted 13/12/2000 SEC(2000)2203. New version adopted on 21/12/2001 SEC(2001)2037.		
79	Segregation of duties & financial circuits	Internal reorganisation of duties	31/12/2000	-	Communication adopted 13/12/2000 SEC(2000)2203.	Continuous updating of relevant Guidelines. New version established in September 2002.	√

80	Evolution of the role of Finance Units in DGs	Change in the role of finance units	31/12/2000	-	Communication adopted 13/12/2000 SEC(2000)2203.		✓
81	Strengthening the role of the DGs' control function (Audit Capability)	Establishment of Internal Audit Capabilities in each Service	31/12/2000	-	Communication adopted 31/10/2000 SEC(2000)1803.	Internal Audit Capability Units established in all Commission Services by 30/6/2001. Staffing problems to last at least until reserve lists have become available through 2 external audit competitions (end of 2002).	✓
82	Declaration by the Director general in her/his Annual Activity Report	-	-	-	Annual Reports done in 2002	No Commission Decision originally envisaged in WP. First interim report on the state of implementation of Reform on 30/6/2001 & first full annual report established for 1/5/2002. Circular SEC(2001)2057 on Annual Activity Report 2001 sent to DGs. Synthesis Report adopted on 24 July 2002.	✓
		First annual activity report	31/1/2001	1/5/2002	Communication COM(2002)426 final adopted 24/7/2002.		
83	Adequate levels of staffing	Amalgamated into Action 62.				See Peer Group review conclusions.	✓
84	Review & assessment of current internal controls & financial processes	Describe current systems	30/4/2000	-	Description of current systems completed 31/5/2000.	DGs have undertaken a self-assessment in 2000 and 2001. Next iteration planned for beginning 2003. A specific readiness assessment is underway for the switch to the recast Financial Regulation without centralised control entities.	✓
		Self-assessment	30/9/2000		Two rounds of self-assessment completed		

85	Design of adequate internal controls & financial processes	Definition of control model	30/9/2000	-	Decisions made on model 1/9/2000.	The baseline for 2001 has been defined in the communication of 21/12/2001. All DGs have reported on progress in their AAR 2001 and an overall synthesis has been adopted by the Commission on 24/07/02	√
		Changes in organisation charts	31/12/2000	-	Organisational charts changed 1/10/2000.		
		Compliance with all minimum standards	30/6/2001	-	Summary report adopted by the Commission on 7/11/2001.		
86	Deconcentration of financial controllers	-	-	-	Communications adopted on reorganisation of financial control 12/7/2000 SEC(2000)1146 & SEC(2000)1142 & 25/4/2001 SEC(2001)618.	Physical deconcentration started 31/8/2000 & should be completed by early 2003.	√
		Deconcentration	31/8/2000	-	-		
87	Review made by Commission's services in the change process	IAS review of reform progress in implementation of internal control in DGs.	31/3/2001	-	Completed 26/3/2001.		√

		IAS review of DGs' management & control systems	31/12/2002	31/12/2003	Delay by one year of in-depth audits due to knock on effect of decision to postpone by one year the DGs' first round of assurance statements	IAS review of DGs' process underlying their assurance declarations of May 2002 completed in July 2002. Cycle of DG-specific in-depth audits started in July 2002, to be completed by December 2003.	
88	Financial Control DG & IGS	Commission Decision on the abolition of the Inspection Generale des Services (IGS)	30/4/2000	-	Communication adopted 18/04/2000 (PV(2000)1475).		√-
		Commission Decision on the abolition of DG Financial Control	following recasting of Financial Regulation	31/12/2002	New Financial Regulation of June 2002 and APS 2003		
89	Consultation of Advisory Committee on Procurement & Contracts (ACPC)	Commission Decision on new implementing rules	30/6/2000		Communication adopted 15/11/2000 SEC(2000) 1890. Regulation adopted 21/08/2001 OJ L 228 (24/08/01) and has taken effect on 31/08/01.	Threshold for necessary consultation has been raised to 300.000 € in a first period and to 500.000 € on the basis of an evaluation on the first period.	√
90	Assessment of Human Resources needs for financial management & control	Amalgamated into Action 62				See Peer Group Conclusions.	√
91	a) Training on principles of the new Commission's financial system	Provide in-depth training in financial organisation	31/7/2001		Initial Training finalised end of 2000. Now integrated in continuous training schemes.	91b This training will be provided on a DG by DG basis. 91c Ongoing, financial training to become integral part of Commission's training programme. Currently 20 financial courses are on offer, needs analysed, development for additional courses is under way.	

	b) Training on 'value for money'		30/6/2001	-	Training dates have been agreed with two DGs.		√
	c) Training on budgetary & financial management		31/7/2002	-	Ongoing activity.		
92	Guidelines for sound project management	Guidelines Communication	31/12/2000	June 2002	-	Action delayed due to change of lead service. Draft practical guide prepared by OLAF. Inter-service consultation done.	-
93	Better co-ordination of interaction between OLAF & other services	Memorandum of Understanding of OLAF with other services	31/12/2000	June 2002	Memorandum of Understanding with IAS signed.	Memorandum of Understanding with DG REGIO and AGRI currently under preparation.	-
94	Fraud “proofing” of legislation & contract management	Commission Decision on risk assessment procedures	From May 2000 onwards	Ongoing	Communication concerning fraud proofing of legislation and contract management adopted on 7 November 2001 SEC(2001) 2029 final.	As regards the follow-up of the communication as far as legislation is concerned, a specific working-group, chaired by OLAF has been created. A follow-up regarding the whole communication is foreseen within the framework of the Commission annual report on the fight against fraud and the protection of the Communities' financial interests .	√
95	Optimisation of Early Warning System	Commission Decision on optimisation of EWS	31/7/2000	-	Communication adopted 31/10/2000 SEC(2000)1811.		√

96	More effective management of recovery of unduly paid funds	Redefinition of responsibilities and setting up an adequately staffed organisational structure	31/7/2000	-30/06/2002	Communication adopted on the improvement of recovery, 03/12/2000 SEC(2000)2204. Revision and consolidation of internal procedures for the recovery of debts arising from direct management and the recovery of fines on 17.12.2002	Legal implementation adopted: new financial regulation; new implementing rules; new internal procedure provisions on recovery; and new Communication on recovery) Issue of an Audit report from IAS on recoveries is awaited. This report will make particular recommendations to improving the recovery activity..	√
			31/7/2000		Communication provides the improvement of the roles of the different actors.		
97	Improved financial monitoring and control of Structural Funds	New procedures on monitoring Structural Funds	31/12/2000		Memorandum adopted on 14 August 2001, C (2001) 2517		√
98	Simplified clearance procedure for EAGGF (FEOGA)	Statistical review & recommendations	30/6/2000		Communication adopted on 5 September 2001, SEC (2001) 1921-		√

ANNEX 3 RESULTS-ORIENTED INDICATORS

(A synthetic index will be used to show the degree of implementation of control standards by DGs).

TABLE 1 : EXISTING PERFORMANCE INDICATORS

OBJECTIVE	PURPOSE	INDICATOR	2002
Improving priority setting and efficient use of resources	Promote greater efficiency	Average vacancy rate of available posts	2.5% (November 2002)
Bringing about a modernised staff policy	Strengthening the principle of merit	Average number of training days per official	6.9 (2001)
	Modernise equal treatment provisions, social welfare facilities and working conditions	% of women recruited annually	38.4% (as at November 2002)
		% of women in management positions	13.2% Directors 10.1% across A1, A2 and A3
		Length of waiting lists for crèches	Around 300 waiting as at January 2002.
The overhaul of financial management, control and audit	Ensure effectiveness and efficiency of operations	Average number of days to carry out a payment	43.7
		RAL in % of total budget	11.6%

TABLE 2 : INDICATIVE LIST OF PERFORMANCE INDICATORS TO BE DEVELOPED

OBJECTIVE	PURPOSE	INDICATOR
Creating a culture based on service	Ensure timely response when dealing with the public	Average number of days to carry out a payment
	Provide user-friendly, accessible and transparent information on Commission's role and activities to the public	Rating by public users usefulness + quality of the Europa site
		Rating by public users of the usefulness + quality of the Europe Direct service
Improving priority setting and the efficient use of resources	Promote greater efficiency	% of officials redeployed to priority activities per year
	Develop and communicate vision, mission and values of organisation to staff, ensure clear link between organisational objectives and individual roles, and focus management on obtaining results	% of staff with a clear view of the mission statement, objectives and targets of their department. ⁴
		% of staff that are fully aware of the rules governing staff conduct and prevention and reporting of irregularities. ⁵
		% of staff that are fully aware of their individual objectives and expected results, and how these fit into the context of objectives for their unit, directorate and directorate general; ⁶

⁴ Internal control standard 9.

⁵ Internal control standard 1.

⁶ Internal Control standard 2.

Bringing about a modernised staff policy	Strengthening the principle of merit	Difference of career speed between fast and average career
		% of officials redeployed to priority activities per year
	Modernise equal treatment provisions, social welfare facilities and working conditions	Number of officials on part time work
		Level of staff satisfaction with working conditions and Commission as an employer (results of staff survey)
The overhaul of financial management, control and audit	Ensure effectiveness and efficiency of operations	Number of sleeping commitments
		Credit commitment rate per quarter
	Use resources for intended purpose	% of managers and other staff that receive reliable and accessible information on budget execution and use of resources. ⁷
		% of the budget not committed as planned
		% of DGs self-assessed in compliance with Commission's internal control standards

⁷ Internal control standard

Annex 4: Timeline of Reform under Prodi Commission

