



KOMMISSIONEN FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Bruxelles, den 10.2.2004  
KOM(2004) 93 endelig

**MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN**

**AFSLUTNING AF REFORMMANDATET:  
STATUSRAPPORT OG FORANSTALTNINGER, DER SKAL GENNEMFØRES  
I 2004**

**DA**

**DA**

## INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Indledning.....	3
2.	Fremskridt med gennemførelsen af hvidbogen.....	3
2.1.	Hvidbogens 98 aktioner .....	3
2.2.	Skabelse af en serviceorienteret kultur.....	4
2.3.	Strategisk planlægning og programmering og politikkoordinering .....	5
2.4.	Personalepolitik.....	7
2.5.	Intern kontrol og finansforvaltning .....	10
3.	Gennemførelse af reformen i 2004.....	12
3.1.	Strategisk planlægning og programmering .....	12
3.2.	Personalepolitik.....	13
3.3.	Intern kontrol og finansforvaltning .....	14
4.	Foranstaltninger, der skal træffes i kølvandet på Eurostat-krisen.....	14
4.1.	Revision af adfærdskodeksen for forbindelserne mellem kommissærerne og tjenestegrenene .....	15
4.2.	Behandling og opfølgning af påstande om svig, uregelmæssigheder og andre utilladelige handlinger .....	16
4.3.	Styrkede rammer for kommunikation om intern kontrol og intern revision.....	17
4.4.	Rapportering af uregelmæssigheder.....	18
5.	Overvågning af reformen .....	21
5.1.	Indikatorer .....	21
5.2.	Interne kontrolsystemer.....	21
6.	Resumé og konklusion .....	22

## 1. INDLEDNING

I januar 2003 vedtog Kommissionen en rapport om gennemførelsen af reformen<sup>1</sup> og opfyldte dermed løftet i henhold til hvidbogen af marts 2000 om at offentliggøre en fuldstændig vurdering af reformens forløb. Rapporten viste, at Kommissionen på mindre end tre år havde opfyldt hovedparten af hvidbogens forpligtelser. Den viste også, at første fase af reformen – som primært drejede sig om indførelse af struktur- og procedureændringer og fremsættelse af forslag til lovgivning – nærmede sig sin afslutning, mens anden fase – som hovedsagelig bestod i implementering – var i gang.

Det understregedes i denne rapport, at 2003 ville blive et krævende reformår. Med den nye finansforordnings ikrafttrædelse den 1. januar skulle der foretages en omstilling til en decentral kontrol. Indførelsen af det nye personalebedømmelsessystem og fortsættelsen af de intensive forhandlinger om revision af personalevedtægten gav en betydelig arbejdsbyrde og en uundgåelig usikkerhed for personalet. Rapporten bekræftede også, at reformen er en forandrings- og opdagelses*proces*, hvor der melder sig nye spørgsmål i takt med erfaringerne fra implementeringen.

Denne nye rapport fokuserer på de vigtigste fremskridt i gennemførelsen af reformen i 2003 samt udsigterne for 2004. Den viser også, at reformen kun kan lykkes, hvis implementeringen fortsætter med uformindsket kraft. Bortset fra bilagene indeholder denne rapport ikke igen de samme specifikke oplysninger som de tidligere statusrapporter, da stort set alle hvidbogens 98 aktioner er gennemført. Den omtaler på den anden side mere detaljeret nogle af de spørgsmål, der blev draget frem i lyset i januar 2003, og erfaringerne fra gennemførelsen af reformen i løbet af det sidste år. På grund af sagens betydning og forbindelse med reformprojektet beskriver rapporten specielt de foranstaltninger, der må træffes efter Eurostat-begivenhederne. Den beskriver også nærmere de administrative forberedelser til den kommende udvidelse.

I rapportens kapitel 2 omtales fremskridtene med gennemførelsen af reformen på de fire hovedområder, der indgår i hvidbogen. Kapitel 3 drejer sig om udsigterne for reformen i 2004. Kapitel 4 beskriver nærmere, hvilke foranstaltninger Kommissionen bliver nødt til at træffe i kølvandet på Eurostat-krisen.

## 2. FREMSKRIDT MED GENNEMFØRELSEN AF HVIDBOGEN

Hvidbogen fra marts 2000 opdelt reforminitiativet på fire hovedsøjler: en serviceorienteret kultur, strategisk planlægning og programmering, personalepolitik og intern kontrol og revision. Dette kapitel indeholder for det første en analyse af den samlede gennemførelse af hvidbogens aktioner og for det andet en oversigt over de fremskridt, der i 2003 er gjort for hver af de fire søjler.

### 2.1. Hvidbogens 98 aktioner

En samlet vurdering af gennemførelsen af de 98 aktioner (se bilag 1), der indgår i hvidbogen fra marts 2000, viser, at Kommissionen har opfyldt sin forpligtelse til at fuldføre arbejdet med implementering af hvidbogen. Kommissionen meddelte i januar 2003, at 87 af hvidbogens 98 aktioner var afsluttet.

---

<sup>1</sup> KOM(2003) 40 endelig.

Af de 11 aktioner, der ikke var afsluttet ved indgangen til 2003, er der nu kun to og en halv tilbage, som ikke er helt afsluttet (se bilag 2). Det centrale fakturaregister, der skulle oprettes ifølge hvidbogens aktion 11, er blevet stillet til rådighed for tjenestegrenene, og aktionen vil blive afsluttet i første halvdel af 2004 i forbindelse med moderniseringen af regnskabssystemet.<sup>2</sup> Ligeledes i tilknytning til indførelsen af et moderniseret regnskabssystem vil kontraktdata-basen, jf. hvidbogens aktion 74, blive fuldt ud operationel i år. Med hensyn til aktion 9 er den første komponent – at foreslå ændringer i EU-bestemmelserne, så det bliver muligt at anvende elektroniske redskaber i de offentlige udbudsprocedurer og -transaktioner – afsluttet, mens den anden komponent – at undersøge Kommissionens interne praksis og fremme brugen af elektronisk signatur – endnu ikke helt gennemført.

## **2.2. Skabelse af en serviceorienteret kultur**

Som påpeget i den sidste statusrapport var et af formålene med hvidbogens handlingsplan at forbedre Kommissionens forbindelser med offentligheden og samtidig at skabe en mere serviceorienteret kultur inden for Kommissionen. Der er sket gode fremskridt både udadtil og indadtil.

### **Forholdet til offentligheden**

Det har allerede i de tidligere rapporter været nævnt, at Kommissionen har opnået påviselige forbedringer i sit forhold til offentligheden, og at der er taget konkrete skridt til større åbenhed. Billedet i 2003 viser, at forbedringerne fortsætter. F.eks. har der i 2003 kunnet ses en stadig forbedring af Kommissionens evne til at overholde betalingsfrister, og det gennemsnitlige antal dage, det tager at foretage en betaling, faldt fra 54 i 1999 til 43,7 i 2002 og er nu nede på 42,9 i 2003. Implementeringen af kodeksen for god administrativ praksis har yderligere øget Kommissionens evne til at give offentligheden svar inden for de fastsatte frister: i 2003 blev 80-90 % af henvendelserne fra offentligheden besvaret inden for standardfristen, mod 70 % i 2002. For første gang har offentligheden nu adgang til en detaljeret online-vejviser over Kommissionens tjenestegrene.

Der har været en stærk stigning i antallet af anmodninger fra offentligheden om adgang til Kommissionens dokumenter. Ikke desto mindre ligger andelen af positive svar fortsat stabilt på omkring to tredjedele. Forordningen om offentlighedens adgang til EF's og Euratoms historiske arkiver er blevet ændret for at bringe den på linje med forordningen om aktindsigt. Anvendelsesområdet for forordningen om aktindsigt er blevet udvidet til også at omfatte agenturerne. Det offentlige register, der blev oprettet i 2002, omfatter nu også dagsordener og referater fra Kommissionens møder. I slutningen af 2003 fik offentligheden adgang til et nyt register, der omfatter arbejdet i de udvalg, som bistår Kommissionen med beslutningstagning.

### **Forbedring af EU's styreformer**

Den administrative reform bidrager til målet om at forbedre EU's styreformer. Især er de ændringer, der indgik i Kommissionens handlingsplan fra juni 2002 for bedre lovgivning, såsom fastlæggelse af principper og minimumsnormer for høring af offentligheden og fastlæggelse af retningslinjer for indhentning og anvendelse af ekspertudtalelser, nu blevet udformet i detaljer og på vej til at blive integreret i Kommissionens arbejdsmetoder<sup>3</sup>. Desuden er forpligtelsen til at foretage konsekvensvurderinger for alle større lovgivnings- og

---

<sup>2</sup>Arbejdet med de aktiviteter og tidsrammer, der er nødvendige for, at Fællesskabets delegationer i tredjelande fuldt ud kan være med, er i gang.

<sup>3</sup> KOM(2002) 275 og KOM(2002) 278.

politikinitiativer fuldt ud blevet inkorporeret i den strategiske planlægning og programmering (SPP), og implementeringen er gradvis startet med Kommissionens lovgivnings- og arbejdsprogram for 2003. Kommissionen har i øvrigt også indført nye foranstaltninger for at forbedre forvaltningen af overtrædelsesprocedurer ved manglende overholdelse af fællesskabslovgivningen. Disse foranstaltninger vil på den anden side bidrage til opfyldelse af Kommissionens forpligtelser i henhold til den interinstitutionelle aftale om "bedre lovgivning", som blev undertegnet i december 2003.

### **Forenkling af procedurer og arbejdsmetoder**

En forenkling af procedurerne og arbejdsmetoderne er ifølge sagens natur et stadigt element i reformen, og udviklingen rækker ud over, hvad der indgik i hvidbogen. En foreløbig handlingsplan på tolv foranstaltninger blev gennemført. En større revision af Kommissionens procedurehåndbog blev også afsluttet i 2003. Desuden blev arbejdet i tre kvalitetsgrupper afsluttet i 2003. Det drejede sig om måder til forenkling af reglerne for underskrift af dokumenter, øget anvendelse af serviceaftaler (service level agreements (SLA)) mellem centrale afdelinger og operationelle tjenestegrene og procedurerne for modtagelse og integrering af nye tjenestemænd. Arbejdet med bemyndigelsesregler inden for de eksterne forbindelser er i gang og forventes afsluttet inden længe. Alt relevant materiale vedrørende forenkling stilles til rådighed for Kommissionens personale på et internt netsted, der også er et redskab til feedback og forslag fra personalet.

#### **Hovedpunkter i 2003**

- Betalingstiden forkortes til stadighed: fra 54 dage i 1999 til 43,7 i 2002 og 42,9 i 2003.
- Andelen af positive svar på offentlighedens anmodninger om adgang til dokumenter holder sig stabilt på omkring to tredjedele trods et stigende antal anmodninger.
- Vellykket indførelse af konsekvensvurderinger for politikforslag som en ny procedure i Kommissionen.
- Kommissionens procedurehåndbog fuldstændigt ajourført og tilgængelig online i december 2003.

### **2.3. Strategisk planlægning og programmering og politikkoordinering**

#### **SPP-proceduren**

I 2003 var den *strategiske planlægning og programmering* (SPP) fuldt ud operationel for første gang, og den nåede op på sin 'marchhastighed' ved anvendelse af konsoliderede redskaber for aktivitetsbaseret management og budgettering, som var blevet udviklet siden 2002, hvor SPP-funktionen i Kommissionen blev etableret.

De vigtigste resultater i 2003 var:

- Der blev for tredje gang vedtaget en årlig politikstrategi (APS). Den største udfordring i forbindelse med beslutningen om denne strategi for 2004 var at forudse personalebehovet i betragtning af udvidelsen og at overføre et betydeligt antal medarbejdere til de fastlagte prioriteter.

- De interinstitutionelle aspekter af Kommissionens APS-proces blev videreudviklet. Der fandt en konstruktiv interinstitutionel dialog sted med Europa-Parlamentet. Desuden omfattede APS 2004-beslutningen en styrket flerårig politikdimension, der tjente som grundlag for et detaljeret input fra Kommissionen til udarbejdelsen af Rådets flerårige strategiske program 2004-06.
- SPP-proceduren har sat de politiske prioriteter i centrum for beslutningsprocessen, inklusive ressourceallokeringen. Ledelsen bliver nødt til at fokusere på implementeringen af de prioriterede mål og skal aflægge rapport om resultaterne. Selv om dette er en positiv udvikling, blev det i 2003 også klart, at arbejdet med at få SPP inkorporeret i administrationskulturen ikke er helt færdigt. Det er fortsat nødvendigt at skabe den rigtige balance mellem nye og igangværende aktiviteter. Resultaterne i forhold til Kommissionens lovgivnings- og arbejdsprogram var stadig under forventning og må forbedres.
- 2004-budgettet blev som det første drøftet og opstillet i overensstemmelse med nomenklaturen for aktivitetsbaseret budgettering og den struktur efter politikområder og aktiviteter, som alle Kommissionens tjenestegrene anvender som referencestruktur for deres årlige managementplaner.

Strukturen og indholdet for de årlige managementplaner (for 2004) blev konsolideret og forenklet i 2003, så der blev sat fokus på de væsentlige elementer og funktioner. Det er et vigtigt mål at sikre, at der kan foretages en behørig overvågning af målene og aktiviteterne, herunder specielt opfølgningen af handlingsplaner, der er omtalt i de årlige aktivitetsrapporter og den tilsvarende sammenfattende rapport.

### **Mekanismer til politikkoordinering**

Kommissionen har taget skridt til at forbedre koordineringen mellem sine tjenestegrene for at styrke den centralt udstukne kurs for indholdet af reformrelaterede politikker og gennemførelsen af dem.

Styringsgruppen for aktivitetsbaseret management (ABM), som generalsekretæren er formand for, og som omfatter generaldirektører og kabinetter for centrale tjenestegrene, koordinerer de politiske og strategiske spørgsmål i forbindelse med reformen. Generaldirektørgruppen er ansvarlig for at sikre sammenhæng i gennemførelsen af reformen og andre politikker. Foruden disse grupper blev der efter en beslutning, Kommissionen traf i oktober 2002<sup>4</sup>, oprettet to nye koordineringsstrukturer, ressourcedirektørgruppen<sup>5</sup> og den tværtjenstlige koordineringsgruppe<sup>6</sup>. Der er således nu fire faste tværtjenstlige grupper på højt niveau, der skal bidrage til at øge sammenhængen og koordineringen mellem tjenestegrenene, lette en bedre fremtidsplanlægning, være et forum for konstant feedback og hjælpe til med at mindske arbejdsbyrden for tjenestegrenene. Deres aktiviteter i 2003 er nærmere omtalt i bilag 3.

---

<sup>4</sup> Communication on Delivering Reform and Improving Interservice Co-ordination, SEC(2002) 1040 (meddelelse om iværksættelse af reformen og forbedring af den tværtjenstlige koordinering).

<sup>5</sup> "Med henblik på iværksættelse af den administrative reform bør ressourcedirektørerne mødes på en mere struktureret måde for at drøfte de detaljerede spørgsmål, der kræver opmærksomhed, og sikre, at der bliver taget hensyn til de operationelle tjenestegrenes behov." (SEC(2002) 1040/2, s. 1).

<sup>6</sup> "Det tværtjenstlige samarbejde om politikimplementering bør forbedres ved hjælp af en mellemstruktur, som giver mulighed for at vurdere planlægningen, indkredse spørgsmål, der kræver særlig opmærksomhed, og på koordineret vis følge arbejdet i ad hoc-grupper, der behandler specifikke spørgsmål." (SEC(2002) 1040/2, s. 1).

### **Hovedpunkter i 2003**

- Den gradvise indførelse af aktivitetsbaseret budgettering bliver tilendebragt, og budgettet bliver således mere gennemsigtigt og letforståeligt.
- Alle Kommissionens tjenestegrene anvender nu konsoliderede ABM-redskaber (aktivitetsbaseret management) til planlægning, overvågning og rapportering.
- Koordineringsmekanismerne i Kommissionen strømlines og konsolideres i fire tværtjenstlige koordineringsgrupper.

## **2.4. Personalepolitik**

Som omtalt i 2003-rapporten om gennemførelsen af reformen havde Kommissionen inden udgangen af 2002 fremlagt samlede forslag til ændring af personalevedtægten og indledt implementeringen af aktioner, der kunne gennemføres under den eksisterende ordning. 2003 var derfor det afgørende år for gennemførelsen af de personalereformer, der indgik i hvidbogen, og for de intensive forhandlinger om revision af personalevedtægten. En af nøgleudfordringerne i gennemførelsen var den første implementering af det nye personalebedømmelses- og forfremmelsessystem. Ved forhandlingerne blev der banet vej for, at den nye personalevedtægt kan træde i kraft den 1. maj 2004, og lovgivningsproceduren er nu inde i sin sidste fase i Rådet og Europa-Parlamentet. Vedtagelsen vil fuldende billedet af personalereformen og tillade den sammenhængende politik for de menneskelige ressourcer, der er udviklet som led i reformen, at slå fuldt igennem. Da det sker samtidig med den kommende historiske udvidelse, vil Kommissionen kunne ansætte de nye medarbejdere inden for en stabil ramme med moderniserede regler og en ny, mere lineær karrierestruktur.

### **Personalevedtægten**

I 2003 lykkedes det at få et vigtigt gennembrud i forhandlingerne om den reviderede personalevedtægt: den 19. maj blev der i Rådet opnået politisk enighed om en samlet pakke for løn, pension og karriere, og 1. maj 2004 blev fastsat som måldato for den nye personalevedtægts ikrafttrædelse. Senere blev flere andre vigtige milepæle nået. Der kunne igangsættes en dialog mellem personalets repræsentanter, medlemsstaterne og alle institutionernes administrationer i form af Samrådsudvalget (CoCo). CoCo-konklusionerne blev vedtaget af Rådet den 29. september, hvilket betød ændringer og tilføjelser til den politiske aftale. Denne milepæl var afgørende for, at sagens viderebehandling kunne foregå efter den aftalte tidsplan og inden for rammerne af fredelige arbejdsrelationer og social dialog. Kommissionen vedtog sit reviderede forslag til ændring af personalevedtægten den 18. november og fremsendte det til Rådet som et resultat af de hidtidige forhandlinger. I januar 2004 opnåedes der enighed med Europa-Parlamentet om de spørgsmål, der var dets prioriteter, og Parlamentet skulle således kunne afgive udtalelse om den endelige pakke inden for den aftalte tidsramme. Dermed var forhandlingerne om forslaget indhold overstået, og Rådet og de andre institutioner kunne gå i gang med en efterprøvning, som skal afsluttes i begyndelsen af 2004.

Det reviderede forslag ligger tæt op ad det oprindelige forslag fra april 2002. Den mere lineære karrierestruktur er bevaret i sin oprindelige form, så målet om at styrke meritprincippet i institutionerne fastholdes. Lønnen kommer fortsat til at ligge på et passende

niveau, mens der opnåedes enighed om en modernisering af det eksisterende pensionsystem for at løse problemet med, at befolkningen i Europa nu bliver ældre. Arbejdsvilkårene vil blive moderniseret, som Kommissionen har foreslået det for at sikre større fleksibilitet og lige muligheder, og der var enighed om nye foranstaltninger vedrørende disciplin og rapportering af uregelmæssigheder for at sikre høje etiske normer og få klare regler i alle institutionerne.

For at få den nye personalevedtægt implementeret fra første dag er det nødvendigt at gennemgå alle eksisterende gennemførelsesbestemmelser og at ajourføre dem, hvis der er behov for det, samt at fastlægge nye regler vedrørende nye spørgsmål såsom ret til deltidsarbejde på visse betingelser og udvidet familie- og omsorgsforlovet. Dette arbejde blev indledt i april 2003 og vil blive yderligere intensiveret i begyndelsen af 2004, så de nødvendige regler kan træde i kraft samtidig med den ændrede personalevedtægt.

### **Forvaltning af udvidelsen**

Kommissionen begyndte i 2003 at ansætte hjælpeansatte fra de nye medlemsstater og tog dermed hul på integreringen af nye medarbejdere. Budgetmyndigheden har samtykket i at bevilge de stillinger, Kommissionen har anmodet om for 2004 i forbindelse med udvidelsen. De første nye tjenestemænd vil derfor ankomme i årets løb som planlagt. Det bliver muligt at sikre rettidig ansættelse af fast personale fra de nye medlemsstater, fordi der i 2003 blev iværksat mange udvælgelsesprøver, som Det Europæiske Personaleudvælgelseskontor (EPSO) organiserede på interinstitutionel basis. Disse udvælgelsesprøver kom godt i gang i 2003. Første fase er allerede afsluttet, og resultaterne foreligger. Denne nye fremgangsmåde viste fordelene ved, at institutionerne på baggrund af reformen gør en fælles indsats for at klare udvidelsen. Det skal bemærkes, at de beståede kandidater ikke vil kunne tiltræde deres stillinger, før Rådet har vedtaget den forordning om en undtagelsesordning med hensyn til geografisk balance, som der nu forhandles om på politisk plan.

### **Det nye personalebedømmelsessystem**

Hvad angår implementeringen af de dele af personalereformen, der kan gennemføres med den eksisterende personalevedtægt, arbejdede Kommissionen i 2003 videre med gennemførelsen af beslutningerne truffet i 2001 og 2002. Den første personalebedømmelsesrunde på grundlag af det nye karriereudviklingssystem blev gennemført i hele Kommissionen i 2003 inden for de fastsatte tidsfrister (bortset fra i delegationerne, hvor afstandsproblemer først måtte løses), og 2003-forfremmelsesrunden foregik på basis af det nye bedømmelsessystem som forudset. Dette har bekræftet, at fortjeneste og forfremmelse er blevet kædet snævrere sammen i Kommissionen, og gjort forfremmelsesbeslutningerne mere gennemsigtige. Det skal imidlertid bemærkes, at Kommissionens tjenestegrene oplevede dette arbejde som administrativt byrdefuldt, og at der viste sig problemer med det kvantitative karaktersystem, som nu er blevet løst. Den berettigede kritik er blevet taget i betragtning ved revisionen af gennemførelsesbestemmelserne, og det forventes, at disse vanskeligheder vil være effektivt løst ved bedømmelsesrunden i 2004.

### **Mobilitet**

Med hensyn til den tvungne mobilitet for følsomme stillinger satte Kommissionen sig i overensstemmelse med intern kontrolstandard nr. 5 det mål at identificere alle følsomme stillinger og inden udgangen af 2003 at forflytte alle, der havde beklædt en følsom stilling på finans- eller personaleområdet i mere end syv år. Der er arbejdet meget energisk på dette, som er noget helt nyt, og GD'erne skal identificere følsomme stillinger ved hjælp af det etablerede overvågningsredskab (Job Information System). Der vil inden udgangen af marts 2004 blive

fremlagt en rapport om gennemførelsen af denne ordning, som har vist sig at rumme en række praktiske vanskeligheder, særlig når det gælder erstatning af medarbejdere med en specialiseret profil. Hvad angår ikke-tvungen mobilitet, er de retningslinjer for mobilitet, der blev vedtaget i februar 2002, til stadighed blevet implementeret, og de praktiske problemer, der har vist sig, er blevet løst.

## **Uddannelse**

Øget uddannelse med henblik på karriereudvikling havde fortsat høj prioritet i 2003. Som helhed lå det gennemsnitlige antal uddannelsesdage pr. tjenestemand i årets løb på 8,32 og udviste dermed en stigning i forhold til de 6,9, der blev nævnt i januar sidste år. 99 % af det generelle uddannelsesbudget og 100 % af sproguddannelsesbudgettet blev udnyttet. Det generelle uddannelsesbudget, som voksede støt i 2002 og 2003 efter en markant vækst på 63,6 % i 2001, er blevet forhøjet med yderligere 37 % for 2004.

Den første årlige strategiske uddannelsesramme blev vedtaget for 2003 til implementering af Kommissionens beslutning om personaleuddannelsespolitikken fra maj 2002. Den fokuserede på Kommissionens behov som helhed og opstillede prioriteter. Det centrale uddannelseskatalog blev derfor betydeligt udvidet, særlig på områderne ledelse og finansforvaltning, og nogle kurser blev gjort obligatoriske for hele personalet eller udpeget som en forhåndsbetingelse for visse karrieretrin. For Kommissionens samlede personale blev et nyt redskab, uddannelseskortet, som tjener til at identificere den enkeltes uddannelsesbehov, et vigtigt led i det nye personalebedømmelsessystem, og det blev anvendt i 2003-bedømmelsesrunden. Antallet af deltagere i de finansielle uddannelseskurser voksede fra ca. 3 800 i 2001 til ca. 7 100 i 2003, og i 2004 vil der blive føjet en række nye finansielle kurser til de 29 allerede eksisterende. Managementuddannelse blev gjort obligatorisk for såvel nuværende ledere som fremtidige kontorchefer, og ca. 500 tjenestemænd deltog i de to obligatoriske eller påkrævede interne managementkurser i 2003, mens et vist antal deltog i eksterne managementkurser.

## **Mellem- og topledere**

For mellemlidernes vedkommende godkendte Kommissionen et udkast til en afgørelse, som vil blive forelagt personalerepræsentanterne til høring inden den endelige vedtagelse, som forventes at finde sted i begyndelsen af 2004. Formålet med denne afgørelse er at præcisere kontorchefernes rolle og stilling i organisationen, gøre managementuddannelse obligatorisk inden den første udnævnelse til en kontorchefstilling og indføre en prøvetid, en mere regelmæssig mobilitet og mulighed for genudnævnelse til en ikke-lederstilling.

Pilotprojektet for vurdering af toptjenestemænds (generaldirektører og direktører) præstationer blev afsluttet i 2003. Det viste, at det var nødvendigt at revidere nogle af de centrale elementer, og på grundlag heraf vil det endelige forslag, der skal forelægges kommissærkollegiet i 2004, bringe systemet nærmere på den model, der gælder for det øvrige personale. I mellemtiden er testfasen for bedømmelsescentre afsluttet, og disse centre vil i 2004 blive anvendt til udvælgelse af personale, der ansættes udefra, herunder fra de nye medlemsstater. For så vidt angår toptjenestemænds mobilitet, har ingen generaldirektør siddet i sin nuværende stilling i over fem år, hvilket er i overensstemmelse med Kommissionens forpligtelser. Det er en positiv udvikling i forhold til situationen i september 1999, hvor 12 A1-tjenestemænd havde siddet i deres stilling i mere end fem år, deraf 8 i mere end syv år. Siden den nuværende Kommission tiltrådte, har der været 40 rokeringer mellem tjenestegrenene på A1-niveau og 76 på A2-niveau.

## Lige muligheder

Med hensyn til lige muligheder var forholdet i december 2003 det, at kvinder beklædte 39 A1- og A2-stillinger ud af i alt 270, mod 35 ud af 259 i december 2002 (14,4 % mod 13,5 %). Der vil blive mulighed for flere fremskridt på dette område, når den nye personalevedtægt træder i kraft, da der så indføres mere fleksible arbejdsordninger for at gøre det lettere for personalet at forene arbejdsliv og familieliv.

### Hovedpunkter i 2003

- Forhandlingerne om personalevedtægten blev afsluttet, og der mangler nu kun efterprøvningen af den juridiske tekst i Rådet. Indholdsmæssigt er der ikke yderligere hindringer for en rettidig vedtagelse.
- EPSO iværksatte 32 udvælgelsesprøver med henblik på udvidelsen og afsluttede første fase, således at der forventes at være tilstrækkeligt mange beståede kandidater til rådighed ved udgangen af 2004.
- Tjenestemændene brugte i gennemsnit 8,32 dage på uddannelse.
- Det generelle uddannelsesbudget blev forhøjet med 37 %, og 99 % af det generelle uddannelsesbudget og 100 % af sproguddannelsesbudgettet blev udnyttet.
- Alle de ni afgørelser, Kommissionen på grundlag af den eksisterende personalevedtægt vedtog til gennemførelse af hvidbogens kapitel om personalepolitik, er blevet gennemført.
- Den første personalebedømmelses- og forfremmelsesrunde på grundlag af det nye system blev gennemført inden for de forudsete tidsfrister.
- Ingen generaldirektør har siddet i sin nuværende stilling i over fem år.

## 2.5. Intern kontrol og finansforvaltning

### Den nye finansforordning

Den nye finansforordning og de tilhørende gennemførelsesbestemmelser trådte i kraft den 1. januar 2003, hvilket medførte væsentlige ændringer af Kommissionens interne kontrolsystem. Med de nye regler er den forudgående centrale kontrol blevet afskaffet, og de finansielle aktørers rolle er blevet omdefinert for at øge deres ansvarlighed. De nye regler omfatter også juridiske rammer for tilskud, transponering af direktiverne om offentlige kontrakter og klare rammer for budgetgennemførelsen.

I flere af den nye finansforordnings artikler henvises der udtrykkeligt til instrumenter og organer, der er indført ved reformen. Fire tilbageværende spørgsmål i forbindelse med gennemførelsen af den nye finansforordning er: det nye regnskabssystem, tjenestemændenes finansielle ansvar, etableringen af et panel for finansielle uregelmæssigheder og udarbejdelse af standardkontrakter.

Projektet for reform af regnskabssystemet skred frem som planlagt i 2003. Projektgruppen blev forstærket med ni faste stillinger og 5,5 stillinger for hjælpeansatte. Der blev afsat penge til ekstern konsulentbistand og indgået en rammekontrakt med eksterne konsulenter. Desuden blev projektprocesserne for overvågning, rapportering, risikostyring, forandringsstyring, stakeholder-involvering og kvalitetsstyring formaliseret.

Tjenestemændenes finansielle ansvar er omhandlet i personalevedtægtens artikel 22, som der henvises til i finansforordningens artikel 66. Kommissionen vedtog den 23. juli 2003 et arbejdsdokument om anvendelsen af artikel 22, herunder betingelserne for anvendelsen og den procedure, der skal følges. *Samråds*processen med fagforeningerne og de faglige sammenslutninger (OSP) begyndte i november 2003 og er stadig i gang.

Ved afgørelse C/2003/2247 af 9. juli 2003 oprettede Kommissionen det panel for finansielle uregelmæssigheder, der er omhandlet i finansforordningens artikel 66, stk. 4, og som fungerer på uafhængig vis og har til opgave at afgøre, om der foreligger en finansiell uregelmæssighed, og hvilke konsekvenser det i så fald skal have. Panelets medlemmer blev fundet i 2003. I februar 2004 blev tidligere formand for Den Europæiske Revisionsret Jan O. Karlsson udnævnt til formand for panelet.

Tjenestegrenene fik et nyt vademecum om offentlige kontrakter, som i den endelige udgave vil omfatte standardmodeller til individuelle kontrakter og rammekontrakter om tjenesteydelser og indkøb. Standardkontrakter for tjenesteydelser og rammekontrakter om indkøb blev medtaget i vademecumet i 2003. De resterende kontraktmodeller – en standardrammekontrakt for tjenesteydelser, en standardkontrakt for indkøb og en standardkontrakt for indkøb/tjenesteydelser af mindre omfang – er under forberedelse og vil blive vedtaget i begyndelsen af 2004. Kommissionen indførte også standardaftaler vedrørende tilskud for at hjælpe tjenestegrenene med at anvende de relevante bestemmelser og harmonisere betingelserne i aftaler, der skal indgås mellem Kommissionen og modtagerne.

### **Beslutninger om intern kontrol**

Foruden anbefalingerne og anmodningerne fra dechargemyndigheden og Revisionsretten var de årlige aktivitetsrapporter og tilhørende erklæringer den vigtigste kilde til videreudvikling af det interne kontrolsystem. I den sammenfattende rapport om de årlige aktivitetsrapporter for 2001 konstateredes der i aktion 13 en vis usikkerhed med hensyn til rollerne og opgaverne for nøgleaktørerne i den interne kontrol og revision.

I januar 2003 vedtog Kommissionen derfor en beslutning om, at GD Budgets centrale finanztjeneste skal fremlægge en oversigt over den interne kontrol i hele Kommissionen. Beslutningen pålægger også generaldirektørerne at udpege "kontrolkontaktpersoner" (dvs. ressourcedirektøren eller tilsvarende), der skal have en åben kommunikationskanal til den centrale finanztjeneste og give den de nødvendige oplysninger til udarbejdelse af den interne kontroloversigt. Den Interne Revisionstjeneste (IAS) skal kommentere udkastet til den sammenfattende rapport og forøge sin støtte til de interne revisionsfunktioners arbejde.

I kølvandet på Eurostat-krisen krævedes det i den følgende sammenfattende rapport om de årlige aktivitetsrapporter for 2002, at den centrale finanztjeneste efter seks måneder skulle ajourføre sin årlige oversigt over den interne kontrol og udarbejde oversigten på GD-basis. I forlængelse af en tidligere beslutning om, at kommissærerne og generaldirektørerne skulle føre en løbende dialog om den interne kontrol<sup>7</sup>, fastslås det i den sammenfattende rapport for 2002, at generaldirektørerne mindst to gange om året skal aflægge rapport til deres kommissær om resultaterne af den interne revision og sager, der er forelagt OLAF. Kommissionen anmodede desuden generaldirektørerne om i efteråret 2003 at vurdere, om

---

<sup>7</sup> De årlige rapporter og erklæringer, som generaldirektørerne skal fremlægge efter Kommissionens reform (hvidbogens aktion 82) – SEC(2001) 857: "De spørgsmål, der sluttelig medtages i rapporten, skal fremlægges og drøftes ved den løbende dialog mellem generaldirektøren og den ansvarlige kommissær året igennem..."

deres tjenestegrene ved udgangen af december 2003 ville være parat til at overholde basiskravene i de 24 interne kontrolstandarder.

### **Revisionsopfølgingsudvalget**

Opfølgning af anbefalinger fra Den Interne Revisionstjeneste er først og fremmest ledelsens ansvar. På centralt plan overvåger Revisionsopfølgingsudvalget imidlertid fremskridtene med gennemførelsen af revisionsanbefalinger. Udvalget har budgetkommissæren som formand og består i øvrigt af kommissæren for personale og administration og IAS samt to andre kommissærer (V. Reding og A. Vitorino) og en ekstern ekspert i intern revision.

Som svar på bemærkninger fra Revisionsretten har udvalget indført procedure- og strukturforanstaltninger til løsning af de interessekonflikter, der eventuelt måtte være. Det besluttede, at dets medlemmer ikke kunne fungere som formand ved behandling af punkter på dagsordenen, der vedrører revision af tjenestegrene, som sorterer under det pågældende medlem. Desuden blev udvalgets sekretariat overflyttet fra GD Budget til Generalsekretariatet.

#### **Hovedpunkter i 2003**

- Den nye finansforordning træder i kraft.
- Regnskabsreformprojektet forløber planmæssigt.
- Reformaktionerne vedrørende tjenestemændenes finansielle ansvar og panelet for finansielle uregelmæssigheder er ved at blive afsluttet.
- Kommissionen vedtager aktion 13-beslutning og den sammenfattende rapport for 2002 og styrker kommunikationen om den interne kontrol.

### **3. GENNEMFØRELSE AF REFORMEN I 2004**

I 2004 vil hovedvægten i reformprogrammet ligge på gennemførelse af ændringer, især på grundlag af den nye personalevedtægt, som forventes at træde i kraft den 1. maj 2004, når Europa-Parlamentet har afgivet udtalelse, og Rådet har vedtaget Kommissionens forslag. Den nye personalevedtægt vil også være påkrævet for at sikre, at Kommissionen og de andre institutioner kan foretage en vellykket integrering af personale fra de tiltrædende lande.

#### **3.1. Strategisk planlægning og programmering**

I det udvidede EU – og i en ny og større Kommission – vil Kommissionens strategiske planlægnings- og programmeringssevne blive af voksende betydning for en sammenhængende fastlæggelse af prioriteterne og gennemførelse af politikken.

Det er klart, at en Kommission med 25 medlemmer må foretage en tilpasning af den måde, den fungerer på internt. F.eks. skal der træffes beslutninger om organiseringen af politikporteføljerne mellem kommissærerne, og der kræves en omhyggelig planlægning for at sikre en problemfri overgang fra den nuværende til den næste Kommission. Den kendsgerning, at 10 nye kommissærer indtræder i kollegiet den 1. maj 2004, vil lette denne proces.

I forbindelse med forberedelsen af de nye finansielle overslag (perioden efter 2006) har Kommissionen til hensigt at foreslå en forenkling og rationalisering af de finansielle

instrumenter, den anvender. Formålet er grundlæggende at strømline antallet af finansielle instrumenter for at opnå større gennemsigtighed og effektivitet i gennemførelsen af politikken. Kommissionen vil til sin tid fremlægge de relevante forslag herom.

### **Udsigter for 2004**

- 10 kommissærer fra de tiltrædende lande indtræder i kollegiet den 1. maj 2004.
- Som afspejlet i tiltrædelsestraktaten og Kommissionens forslag til regeringskonferencen skal den nye Kommission indføre interne beslutningsmekanismer for et kollegium på 25.
- Kommissionen vil i forbindelse med de næste finansielle overslag fremsætte et forslag, der har til formål at strømline antallet af finansielle instrumenter.
- Videregivelse af en konsolideret strategisk planlægnings- og programmeringskompetence til den nye Kommission.
- Generel indførelse af systemet med en udvidet konsekvensanalyse for alle nye større forslag.

### **3.2. Personalepolitik**

Ud over at give den næste Kommission en stærk programmerings- og planlægningsramme vil det være afgørende at sikre, at den overtager et sammenhængende og stabilt personalepolitiksystem. Sikring af stabilitet i udvidelsesfasen og en ubesværet overgang til den nye personalevedtægt er klart de største udfordringer på dette område for 2004. Gennemførelsen i 2004 vil - under fastholdelse af de retningslinjer, der allerede er udstukket med personalereformen - fokusere på revision og finjustering af detaljerne på basis af de praktiske erfaringer.

Med den nye personalevedtægts forventede ikrafttrædelse den 1. maj 2004 vil 'hovedeftersynsfasen' af personalereformpolitikken være afsluttet. Kommissionen kan så helt og holdent fokusere på at uddybe gennemførelsen af den nye personalepolitik og på at sikre, at tjenestegrenene og personalet tager den til sig og støtter den. Det vil kræve, at de nærmere bestemmelser til gennemførelse af den nye personalevedtægt bliver færdige i begyndelsen af 2004. Den vigtigste ændring i 2004 – som vil berøre alle nuværende og kommende tjenestemænd – bliver implementeringen af den nye karrierestruktur. En anden vigtig ændring, der skal gennemføres efter 1. maj 2004, er rekruttering af kontraktansatte til Kommissionen og dens administrative kontorer og agenturer.

Mens Kommissionen med hensyn til udvidelsen har sørget for, at de vigtigste forberedelser er truffet – sikring af de nødvendige nye stillinger og iværksættelse af de relevante udvælgelsesprøver – venter lakmusprøven for Kommissionens parathed til udvidelsen stadig forude. Det er således vigtigt, at det lykkes at ansætte 740 tjenestemænd<sup>8</sup> efter 1. maj 2004. I marts 2004 bliver det også nødvendigt at vedtage klare regler for, hvordan tjenestegrenene skal ansætte et passende antal medarbejdere fra de nye medlemsstater, og at opstille tal og procedurer for ansættelse af lederpersonale fra de nye medlemsstater.

De hidtidige erfaringer har vist, at organisationen behøver tid til at vænne sig til de nye systemer og til at tilpasse dem, så de fungerer ubesværet, samt tid til, at personalet virkelig

---

<sup>8</sup> 740 skal ansættes under 'driftsbudgettet', mens der forudses 51 til de administrative kontorer og OPOCE og 70 til forskning.

bliver klar over reformens fordele. I 2004 må institutionen vise, at bedømmelse af præstationer er til fordel for dem, der fortjener det, og at belønning i form af forfremmelse er opnåelig. Den centrale administration og personaleafdelingerne i tjenestegrenene bliver nødt til at kommunikere med personalet om reformen og udvidelsen på en åben og pålidelig måde. Det bliver især vigtigt, at kollegerne og administrationen yder det nye personale klar vejledning og støtte fra det øjeblik, det ankommer.

#### **Udsigter for 2004**

- En vellykket ansættelse og gnidningsløs integrering af 740 tjenestemænd efter tiltrædelsen bliver prøven på, om Kommissionens forberedelser til udvidelsen har været gode nok.
- De vigtigste gennemførelsesbestemmelser må færdiggøres til tiden for at sikre en gnidningsløs overgang til den ny personalevedtægt.
- Sikring af personalets tillid og støtte til Kommissionens personalereformer vil kræve lederskab, åben kommunikation og kontinuitet mellem den nuværende og den næste Kommission med hensyn til retningslinjerne for personalepolitikken.

### **3.3. Intern kontrol og finansforvaltning**

Selv om det ikke direkte fremgår af hvidbogen, kræves der en yderligere indsats for at opfylde reformens målsætninger, særlig på regnskabsområdet, hvor der ifølge den omarbejdede finansforordning skal fremlægges regnskaber efter periodiseringsprincippet fra og med 2005. Det tvinger på den anden side Kommissionen til at foretage en større ændring af informationssystemerne. Det gør det nødvendigt at udvikle et integreret IT-system for at opnå den yderligere påkrævede funktionalitet. Det er klart, at målet om at opfylde finansforordningens regnskabskrav pr. 1. januar 2005 er ambitiøst, men på nuværende tidspunkt er gennemførelsesplanen på rette vej.

Efter anbefalinger fra Europa-Parlamentet, OLAF og Den Interne Revisionstjeneste har Kommissionen styrket sit alarmsystem. På grundlag af et fremskredent arbejde med gennemgangen af systemet vedtog Kommissionen en beslutning den 3. februar 2004.

#### **Udsigter for 2004**

- Regnskabsreformen skal færdiggøres, så den kan gennemføres fra begyndelsen af 2005.
- Efter gennemførelsen af foranstaltninger vedtaget i kølvandet på Eurostat-krisen bliver det interne kontrolsystem stabiliseret (jf. nedenfor).

### **4. FORANSTALTNINGER, DER SKAL TRÆFFES I KØLVANDET PÅ EUROSTAT-KRISEN**

Dette afsnit omhandler de foranstaltninger, der skal træffes i kølvandet på Eurostat-krisen. Med hensyn til selve Eurostat har Kommissionen vedtaget flere beslutninger for at opnå en gennemgribende omorganisering af dette GD, herunder en ny organisationsplan baseret på to større ændringer – refokusering af direktoraterne på EU's hovedaktiviteter og -politikker og styrkelse af finansforvaltningen og kontrollen med Eurostat, særlig på generaldirektørplan.

Begivenhederne i Eurostat har vist, at der er behov for at undersøge og konsolidere informationskredsløbene mellem på den ene side tjenestegrenene og det politiske niveau og på den ene side de centrale og de operationelle tjenestegrene. Det nuværende system bygger

på regler, der blev fastlagt kort efter Prodi-Kommissionens tiltrædelse, og som siden er blevet løbende revideret.

Der er allerede truffet visse strukturforanstaltninger på baggrund af de opståede vanskeligheder. Specielt skal det nævnes, at Kommissionen og OLAF den 23. juli 2003 vedtog et foreløbigt aftalememorandum for at afklare informationsstrømmen om de interne undersøgelser foretaget af OLAF.

Som omtalt ovenfor kan Kommissionen opbygge de nødvendige forbedringer på et grundlag af allerede skærpede bestemmelser om informationsstrømmen mellem tjenestegrenene og det politiske niveau. Tilbage står kravet om, at kommissærerne og generaldirektørerne fører en løbende dialog om en tjenestegrens politikmål og interne kontrol. Desuden besluttede Kommissionen i forbindelse med vedtagelsen af den sammenfattende rapport for 2002, at bestemte oplysninger om resultatet af interne revisioner og opfølgningen heraf skal meddeles til det politiske niveau mindst to gange årligt. De fremlagte oplysninger bør også omfatte spørgsmål, der rejser sig i forbindelse med arbejdet udført af Den Interne Revisionstjeneste, Den Europæiske Revisionsret, generaldirektørerne inden for den efterfølgende kontrol og OLAF. Kommissionen besluttede i den forbindelse også at udarbejde en årlig oversigt og en midtvejsundersøgelse vedrørende situationen for de interne kontrolsystemer i alle Kommissionens tjenestegrene.

Disse foranstaltninger dækker imidlertid ikke alle aspekter af de analyser og revisioner af Eurostat-krisen, som Kommissionen har foretaget. I overensstemmelse med de løfter, Kommissionens formand gav i sin tale af 25. september 2003 og udbyggede i forelæggelsen for Parlamentet den 18. november 2003, har Kommissionen derfor truffet beslutning om en række supplerende foranstaltninger, der skal sikre, at Kommissionen til enhver tid har de nødvendige oplysninger til udøvelse af sit politiske ansvar.

#### **4.1. Revision af adfærdskodeksen for forbindelserne mellem kommissærerne og tjenestegrenene<sup>9</sup>**

For forbindelserne mellem kommissærerne, deres kabinetter og tjenestegrenene gælder der en adfærdskodeks, som Kommissionen allerede vedtog den 18. september 1999, dvs. kort efter sin tiltrædelse. Kodeksen opstiller de generelle principper for forholdet mellem kommissæren og tjenestegrenene. Den beskriver kabinettets og tjenestegrenenes respektive roller i forvaltningen af anliggender, der sorterer under kommissæren, og reglerne for deres indbyrdes forhold. Efter ikrafttrædelsen af denne kodeks har Kommissionen i forbindelse med reformen vedtaget flere meddelelser, der supplerer disse regler og går mere i detaljer.<sup>10</sup>

Udviklingen siden 1999 og behovet for en bedre information til kommissærerne berettiger nu en revision af kodeksen, så vægten lægges på kommissærens politiske ansvar og på det ansvar, generaldirektøren som leder af tjenestegrenen har over for kommissæren og derigennem også Kommissionen. For basisreglernes vedkommende specificerer ændringerne

---

<sup>9</sup> SEC(1999)1481.

<sup>10</sup> I den forbindelse er følgende dokumenter af særlig betydning: charter for den ved delegation bemyndigede anvisningsberettigede (SEC(2000)2203 af 13.12.2000 i den ajourførte udgave); meddelelser om metoder for udarbejdelse af årlige rapporter (meddelelse af 27.6.2001 "The annual reports and declarations required of Directors-General under the reform of the Commission (action 82 of the White Paper)" - SEC(2001) 875/6; meddelelse af 21.1.2003 "Clarification of the responsibilities of the key actors in the domain of internal audit and internal control in the Commission" - SEC(2003)59; meddelelse af 21.1.2003 "2002-gennemgang af implementeringen af aktivitetsbaseret management i Kommissionen, herunder belysning af de metoder, der anvendes ved udarbejdelsen af årlige aktivitetsrapporter" - KOM(2003) 28 endelig.

yderligere arten af de oplysninger, som kommissæren skal have fra sine tjenestegrene. Disse oplysninger skal være så udtømmende som muligt og i særdeleshed vedrøre kvaliteten af implementeringen af de interne kontrolstandarder i de pågældende tjenestegrene, revisionsarbejdets indhold og opfølgningen af tidligere revisioner.

Adfærdskodeksen omfatter også en specifik procedure for informering af kommissæren om alle faktiske forhold, situationer eller spørgsmål, der har forbindelse med forvaltningen – og især den finansielle forvaltning – og som er så alvorlige, at det kan berøre kommissærens eller kommissærkollegiets ansvar. En ny udgave af denne adfærdskodeks, som indeholder ovennævnte ændringer, er vedlagt denne meddelelse.

#### **4.2. Behandling og opfølgning af påstande om svig, uregelmæssigheder og andre utilladelige handlinger**

Behandlingen af påstande om svig, uregelmæssigheder og andre utilladelige handlinger i Kommissionen er blevet styrket betydeligt i de seneste år med oprettelsen af OLAF, som i sine undersøgelser har nydt godt af fuldstændig operationel uafhængighed, en central intern revisionstjeneste og på det seneste også oprettelsen af et disciplinær- og undersøgelseskontor (IDOC) samt de yderligere bestemmelser i udkastet til den nye personalevedtægt. Eurostat-sagen har imidlertid vist, at det nuværende system ikke giver Kommissionen et tilstrækkeligt fuldstændigt overblik over alle foreliggende oplysninger vedrørende en bestemt sag. Det er en kendsgerning, at Kommissionen i lang tid kun havde et delvist og fragmenteret kendskab til alle de foreliggende oplysninger om Eurostat, hvilket forhindrede den i at træffe hurtige forholdsregler på et tidligt tidspunkt.

Kommissionen finder det derfor nødvendigt at sikre, at relevant information indsamles fra alle kilder, analyseres hurtigt og meddeles kollegiet. Den vil følgelig pålægge en gruppe kommissærer at sikre, at alle oplysninger og/eller påstande om svig, uregelmæssigheder og andre utilladelige handlinger behandles i overensstemmelse med de eksisterende procedurer og meget nøje følges op af de berørte tjenestegrene. Denne kommissærgruppe skal desuden gøre Kommissionen opmærksom på de vigtigste sager, dvs. de sager, der kræver sikkerhedsforanstaltninger for at beskytte EU's interesser og særlig dets økonomiske interesser.

Gruppen vil omfatte Kommissionens formand, kommissæren for personale og administration og kommissæren for budgettet og bekæmpelse af svig. Den vil blive bistået af en tværtjenstlig gruppe på højt niveau bestående af generalsekretæren, som bliver formand for møderne, og generaldirektørerne for GD Personale og Administration, GD Budget, Den Interne Revisionstjeneste og Den Juridiske Tjeneste.

Denne nye tilgang vil kræve et aktivt og stadigt samarbejde fra alle tjenestegrene<sup>11</sup> og aktører, der i sagens natur modtager oplysninger om påstande om svig, uregelmæssigheder eller andre utilladelige handlinger, og hvis habilitet til analyse og opfølgning på deres respektive ansvarsområder forbliver fuldstændigt uberørt. Den vil derfor kræve samarbejde fra mellem- og topledere og frem for alt generaldirektører eller ledere af tjenestegrene, som også er de første, rapportørerne henvender sig til.

---

<sup>11</sup>Det gælder især Det Europæiske Kontor for Bekæmpelse af Svig (OLAF), Disciplinær- og Undersøgelseskontoret (IDOC), Generaldirektoratet for Personale og Administration og Den Interne Revisionstjeneste.

### 4.3. Styrkede rammer for kommunikation om intern kontrol og intern revision

I sidste kapitel af rapporten fra Kommissionens interne revisor om undersøgelsen af kontrakter og tilskud i Eurostat blev der rejst en række spørgsmål. Den interne revisor fremlagde i denne rapport de styringskonklusioner, han drager af Eurostat-sagen. Præsenteret som konkrete skridt, der skal tages, er disse konklusioner i det væsentlige en undersøgelse af styringen af de interne kontrol- og revisionsstrukturer i Kommissionen. Den interne revisor anbefaler især, at de centrale tjenestegrene sikrer øget tilsyn med disse strukturer i tjenestegrenene, og foreslår, at der etableres åbne linjer for direkte kommunikation og funktionel rapportering til dels regnskabsføreren, dels den interne revisor.

I den forbindelse har Kommissionen truffet beslutning om følgende foranstaltninger:

- I overensstemmelse med præciseringerne i meddelelsen af 21. januar 2003<sup>12</sup> vil resourcedirektørernes rolle ved udarbejdelsen af den årlige aktivitetsrapport blive gjort eksplicit. Ressourcedirektøren – eller den af generaldirektøren udpegede person – skal i en særskilt erklæring bekræfte for det første, at han til generaldirektøren har rapporteret sine råd og anbefalinger vedrørende den generelle situation for den interne kontrol i GD'et, og for det andet, at den årlige rapportes bilag vedrørende interne kontrolspørgsmål er nøjagtige og fuldstændige. Denne erklæring skal vedlægges rapporten, for første gang for de årlige aktivitetsrapporter, der skal udarbejdes i år vedrørende regnskabsåret 2003. I tilfælde af uoverensstemmelse vil kommissæren og ligeledes generalsekretæren og generaldirektøren for GD Budget blive gjort opmærksom herpå.
- For at forbedre den horisontale informationsstrøm mellem Kommissionens revisorer skal de interne revisionsfunktioner systematisk fremsende alle deres afsluttede revisionsrapporter (dvs. efter afslutning af den kontradiktoriske procedure) til Den Interne Revisionstjeneste. Rapporterne skal indeholde et resumé, der påpeger alle forhold, der får kritisk omtale i rapporten. Den Interne Revisionstjeneste skal sammenfatte vigtige resultater fra de interne revisionsfunktioner, anbefalinger og foranstaltninger truffet af GD-ledelsen i en halvårlig rapport.
- Den Interne Revisionstjeneste skal øge støtten til og koordineringen med de interne revisionsfunktioner. Den interne revisor skal derfor være formand for Auditnet-møderne, hvori alle interne revisionsfunktioner deltager. Der vil blive valgt en næstformand blandt lederne af de interne revisionsfunktioner.
- En repræsentant for Den Interne Revisionstjeneste skal deltage i procedurene for udnævnelse af en leder af en intern revisionsfunktion. Tilsvarende skal en repræsentant for GD Budget deltage i procedurene for udnævnelse af en resourcedirektør.
- Ledelsesredskaber, som står til rådighed for alle tjenestegrene – herunder tjenestegrene for intern kontrol og intern revision – vil blive yderligere udviklet: for det første vil der blive udviklet en database over juridiske personer, og ABAC-kontraktdatabasen (tidligere ICON-DB databasen) vil blive stillet til rådighed for alle tjenestegrene. Når de anvisningsberettigede tjenestegrene har indført de påkrævede data og fremlagt de fornødne bilag, vil databasen over juridiske personer give de anvisningsberettigede – inden de underskriver en kontrakt – validerede oplysninger om alle juridiske personer, som

---

<sup>12</sup> "Clarification of the responsibilities of the key actors in the domain of internal audit and internal control in the Commission" - SEC(2003)59.

Kommissionen har haft kontraktforhold med siden 1999. Disse nye instrumenter forventes at komme i gang midt på året i 2004.

Omstående er der vist en oversigt over de vigtigste informationsstrømme i den interne kontrol, således som de er resultatet af de oprindelige reformbeslutninger fra marts 2000 og de derefter truffne foranstaltninger.

#### **4.4. Rapportering af uregelmæssigheder**

Efter Kommissionens beslutning af 2. juni 1999 har enhver tjenestemand, der får kendskab til beviser for mulige alvorlige forseelser, haft pligt til at underrette lederen af sin tjenestegren eller sin generaldirektør eller, hvis tjenestemanden finder det hensigtsmæssigt, generalsekretæren eller OLAF direkte. Ved beslutningen af 4. april 2002 har Kommissionen desuden åbnet mulighed for, at tjenestemanden kan indberette sådanne oplysninger til formanden for Revisionsretten, Europa-Parlamentet eller Rådet eller til ombudsmanden, hvis den pågældende tjenestemand tidligere har indberettet oplysningerne til OLAF og/eller Kommissionen, og har givet dem en rimelig frist til at træffe passende foranstaltninger.

Selv om Kommissionen var den største informationskilde til OLAF's sagsjournaler 2002/2003<sup>13</sup>, har erfaringerne vist, at personalet trods disse regler ofte synes at have valgt ikke at følge rapporteringsproceduren som beskrevet ovenfor. I de fleste tilfælde har tjenestemændene enten rejst sådanne spørgsmål om alvorlige forseelser i en anden sammenhæng (f.eks. i forbindelse med en karrieresamtale), eller oplysningerne fra den pågældende tjenestemand vedrørte ikke "alvorlige forseelser" i den forstand, der er omhandlet i bestemmelserne om rapportering.

Kommissionen har derfor til hensigt at træffe foranstaltninger til at skærpe personalets opmærksomhed på disse nye regler. Reglerne vil blive mere omtalt ved hjælp af andre midler, såsom offentliggørelse i den interne avis og medtagelse af dem i de oplysninger, der gives til nyansatte.

I forbindelse med foranstaltningerne til bevidstgørelse af personalet om disse regler vil Kommissionen også pege på den beskyttelse, der tilbydes rapportører i god tro. For at Kommissionen kan anvende de nedenfor beskrevne beskyttelsesforanstaltninger, forventes det naturligvis, at den pågældende ansatte identificerer sig selv som rapportør over for institutionen og følger de procedurer, der er udstukket i rapporteringsreglerne.

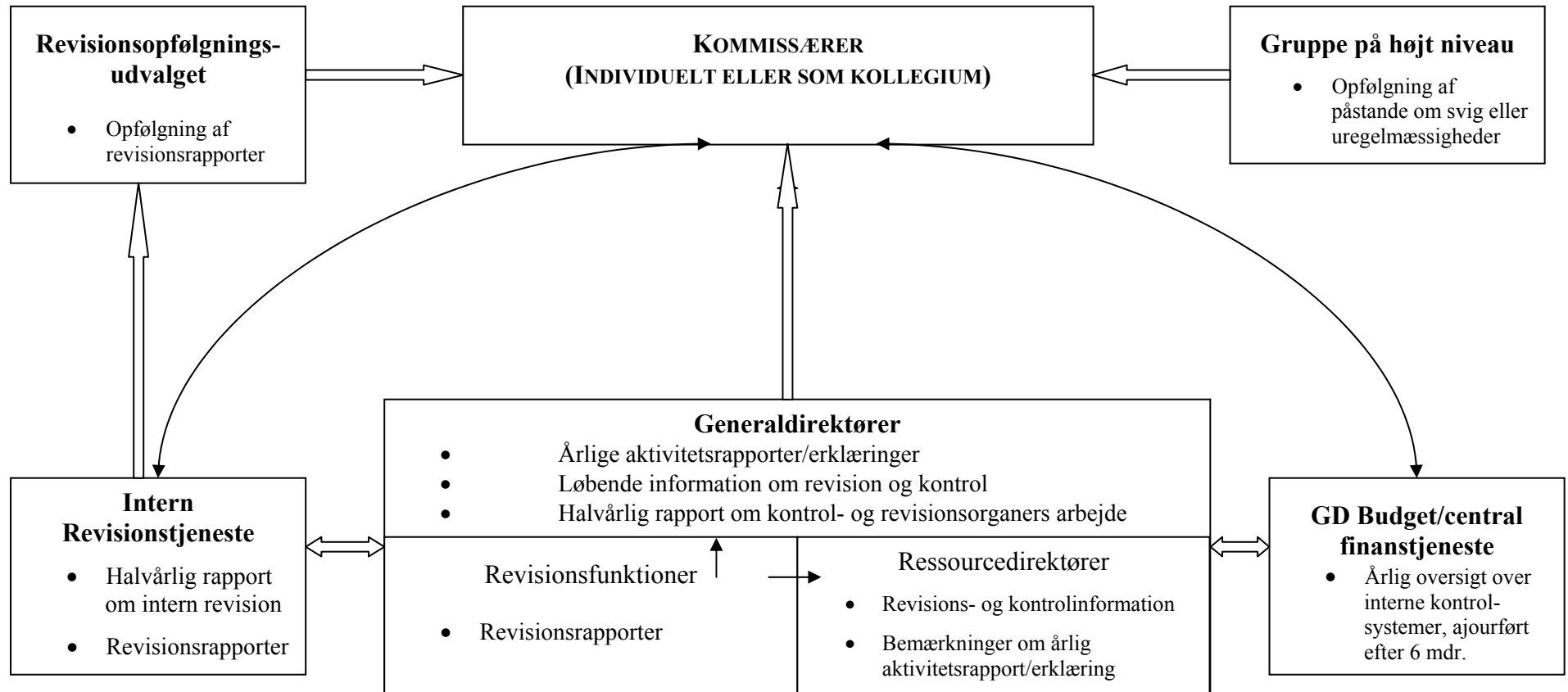
- I praksis betyder denne beskyttelse, at Kommissionen vil tage de nødvendige skridt til at sikre ansatte, at opfyldelse af rapporteringsforpligtelsen ikke får negative konsekvenser for deres karriere. Skulle den pågældende ansatte ønske at blive forflyttet til en anden tjenestegren i Kommissionen for at beskytte sig mod fjendtlige reaktioner fra sine umiddelbare arbejdsomgivelser, vil Kommissionen således åbne mulighed for en sådan forflyttelse.
- I personalebedømmelses- og forfremmelsesprocedurerne vil der blive udvist særlig omhu for at sikre, at rapportøren ikke bliver udsat for negative konsekvenser i denne sammenhæng. Karrierevejledningsfunktionen, som er indført i forbindelse med den

---

<sup>13</sup> Ifølge OLAF's aktivitetsrapport 2002/2003 tegnede Kommissionen sig for 173 sagsregistreringer, eller 26 % af samtlige nye sagsregistreringer. Dette tal er imidlertid ikke opdelt, så det kan ses, hvor mange af disse indberetninger til OLAF der blev foretaget af rapportører. Se: OLAF's fjerde beretning om virksomheden i det år, der afsluttedes i juni 2003, s. 13.

administrative reform, vil spille en overvågningsrolle i den henseende. Såfremt karriereudviklingsrapporten for ansatte, der har anvendt rapporteringsbestemmelserne, udviser en betydelig forringelse, vil de pågældende kunne anmode om revision af karriereudviklingsrapporten ved en særlig procedure.

VIGTIGSTE HORIZONTALTALE OG VERTIKALE INFORMATIONSTRØMME OM INTERN KONTROL OG INTERN REVISION



## **5. OVERVÅGNING AF REFORMEN**

### **5.1. Indikatorer**

Kommissionen har hidtil overvåget gennemførelsen af reformen på basis af hvidbogens 98 aktioner. Da gennemførelsen af disse aktioner imidlertid afsluttes i år, vil det ikke længere være så nyttigt som tidligere at vurdere fremskridtene på denne måde. Desuden er mange foranstaltninger, der ændrer eller udvider tidligere reformforslag, en direkte konsekvens af reformen, hvilket i særdeleshed gælder dem, der er et resultat af de årlige aktivitetsrapporter. En konsolideret oversigt over oprindelige og ændrede reformforanstaltninger vedrørende intern kontrol findes i bilag 1 og 5.

Institutionen råder over en række indikatorer, der giver et samlet billede af udviklingen på bestemte områder, såsom betalingshastighed, uddannelsesmængde eller kønsfordelingen på lederniveau (se bilag 6). Det er særdeles vanskeligt at måle forandringer i en organisations kultur, men reformprogrammet var baseret på den antagelse, at system- og strukturændringer kombineret med uddannelse var en forudsætning for en kulturændring. Indikatorerne synes at bekræfte dette: der, hvor der er indført system- og strukturændringer, er præstationerne blevet bedre. F.eks. er betalingstiden til stadighed faldet (til i gennemsnit under 43 dage), antallet af ubesatte stillinger er faldet helt ned til 1,9 %, og andelen af kvinder blandt de nyansatte i årets løb er vokset til over 33 % i 2003. Uddannelsestilbuddene til underbygning af disse ændringer er i høj grad blevet modtaget: det samlede antal deltagerdage for centralt organiseret generel uddannelse var på 8 445 i 1999 inden reformen gik i gang, 23 883 i 2002 og 28 507 i 2003. Set i forhold til 2002 voksede det samlede antal uddannelsesdage i 2003 med 22 % fra 165 000 til 202 000. På områder, hvor det er nødvendigt, at den nye personalevedtægt gennemføres, har ændringerne i indikatorerne derimod været langt mindre drastiske. F.eks. forventes det, at andelen af personale med deltidsbeskæftigelse vil stige, når de nye bestemmelser i personalevedtægten gennemføres.

Der er andre tegn på effektivitetsgevinster, specielt i forbindelse med et øget interinstitutionelt samarbejde. Oprettelsen af en europæisk forvaltningsskole anslås at ville resultere i stordriftsfordele svarende til ca. 20 % af de menneskelige ressourcer, der ville være nødvendige, hvis der ikke var et sådant samarbejde. Årsbudgettet for det nyoprettede Europæiske Personaleudvælgelseskontor bliver på lidt over 21 mio. EUR, hvilket er 11 % mindre end de tidligere samlede udgifter for institutionerne trods den øgede arbejdsbyrde som følge af udvidelsen. Oprettelsen af administrationskontorer er sket med det formål at nå frem til besparelser på i alt ca. 10 % i 2010.

Implementeringen af interne kontrolstandarder og –systemer er imidlertid fortsat det vigtigste benchmark for reformfremskridtene, ikke alene med hensyn til finanskontrol, men også på andre af reformpolitikens områder.

### **5.2. Interne kontrolsystemer**

Overvågningsordningerne for den interne kontrol var i forvejen forankret i visse reformaktioner og er til stadighed blevet udviklet. De grundlæggende kontrolrammer kræver, at generaldirektørerne foretager en årlig gennemgang af deres interne kontrolordninger til underbygning af kontrolerklæringen i den årlige aktivitetsrapport, og generaldirektørerne har, i forskellig udstrækning, selv vurderet disse ordninger siden anden halvdel af 2000. På det seneste er der i den forbindelse i efteråret 2003 foretaget en vurdering af parathed til at overholde basiskravene i alle interne kontrolstandarder ved udgangen af december. Det viste

sig her, at mens der generelt forventedes en høj grad af overholdelse, var der en række nøgleområder i den interne kontrol, særlig med hensyn til proceduredokumentering, risikovurdering og tilsyn, som ville kræve yderligere tid og arbejde. I midten af februar 2004 forventes generaldirektørerne at bekræfte de tidligere foretagne vurderinger.

Selvurderingen i generaldirektoraterne har hidtil fokuseret på overholdelsen af basiskravene i kontrolstandarderne, men i den seneste tid er generaldirektørerne også begyndt at overveje, i hvor høj grad deres kontrolsystemer er effektive. Det er en væsentlig, men naturlig udvikling i ansvarliggørelsen og afspejler nødvendigheden af, at generaldirektørerne mere eksplicit viser, at de har midlerne til at underbygge deres årlige erklæring om tilstrækkeligheden af de interne kontrolsystemer.

Den årlige gennemgang af den interne kontrol, som indledes i april 2004, bliver en vigtig del af ordningerne for overvågning af implementeringen. Den vil indebære, at de eksisterende oplysninger om interne kontrolspørgsmål samles sammen på GD-basis, sammenfattes i et helhedsdokument og forelægges kollegiet.

Den øgede ansvarliggørelse af ledelsen afspejles i den årlige ledelseserklæring, som generaldirektørerne afgiver på årsbasis, og i Kommissionens sammenfattende rapport, ved hvilken kollegiet påtager sig sit politiske ansvar for kontrollen. Med sin revisionsrapport giver Den Interne Revisionstjeneste kollegiet yderligere forsikringer.

Den Interne Revisionstjeneste vurderer særskilt og uafhængigt af ledelsen, hvor effektive Kommissionens interne kontrolsystemer er. Den vil i kraft af sit revisionsarbejde kunne afgive en foreløbig revisionsudtalelse om kvaliteten af den interne kontrol i Kommissionens tjenestegrene hen imod slutningen af 2004 og en fuldstændig revisionsudtalelse i 2006.

For at tilføre Revisionsopfølgingsudvalget yderligere teknisk viden besluttede Kommissionen, at det skulle have endnu et eksternt medlem.

## **6. RESUMÉ OG KONKLUSION**

Reform og opnåelse af bevisligt gavnlige virkninger er nødvendigvis en proces og ikke noget, der sker på én gang. Meningsfulde systemændringer kan ikke give øjeblikkelige produktive resultater, og tiden mellem igangsætningen af en reform og en klar realisering af dens mål kan være forstyrrende. Ikke desto mindre kan der ses vigtige ændringer i Kommissionen. Den strategiske planlægning og programmering giver organisationen, den enkelte medarbejder og de eksterne partnere en langt klarere fornemmelse af denne organisations og dens forskellige tjenestegrenes retning og mål. Hver enkelt finansiel aktørs ansvar er blevet stærkt forøget med de nye regler, og personalet accepterer disse opgaver og udfører dem, som det skal. Ledelseskvaliteten er på vej mod et løft, og der kræves og arbejdes konstant på en høj kvalitet blandt lederne.

Det er derfor ikke en opgave for denne Kommission alene. Denne Kommission har udformet, igangsat og gennemført og er begyndt at finpudse den mest ambitiøse administrative reform i denne organisations historie. Den næste Kommission må ikke give slip på det igangværende arbejde, og den må fastholde retningslinjerne fra marts 2000-hvidbogen og det væld af erfaringer, der er høstet ved gennemførelsen. Kommissionen må også – før og efter november 2004 – fortsat være parat til at foretage stadige 'tilpasninger på efterproduktionsstadiet' for at opnå yderligere forbedringer.

Mens hovedudfordringen i 2003 var en rask gennemførelse af store struktur- og procedureændringer, er 2004 året, hvor reformen må gøres fuldt ud operationel: at sørge for, at Kommissionens tjenestegrene fra blot efterlevelse af krav når frem til et dybere implementeringsniveau må være målet for reformprojektet i 2004 og de følgende år. Det er nødvendigt, at lederne og personalet på alle niveauer får større tillid til de nye systemer og procedurer og i stigende grad tager dem til sig overalt i organisationen, så hele personalet føler sig mere og mere myndiggjort og mindre og mindre overvældet af de indførte ændringer. At nå frem til et dybere implementeringsniveau indebærer også, at der foretages stadige forbedringer, efterhånden som det viser sig nødvendigt at finjustere forskellige aspekter af vor politik på grundlag af erfaringer og evalueringsresultater.

Kommissionen bliver især nødt til at vise sit eget personale og omverdenen, at et system, der uddelegerer finansielt ansvar, også skaber myndiggørelse og en større forpligtelse og stærke og pålidelige kontrolsystemer. I sidste instans skal det interne kontrolsystem sikre, at kollegiet kan påtage sig sit politiske ansvar. Den interesse, der har været for de årlige aktivitetsrapporter og erklæringer og også gennemførelsen af de interne kontrolstandarder, er et godt varsel om en forbedring af Kommissionens stilling i dechargeproceduren. Indførelsen af disse reformforanstaltninger har skabt grundlag for en meget frugtbar dialog med Revisionsretten og Europa-Parlamentet. Under alle omstændigheder vil oplysningerne i de årlige rapporter blive et solidt grundlag for redegørelsen for Kommissionens stilling i hvert års dechargeprocedure. På længere sigt skulle det også føre til en mere positiv vurdering i forbindelse med Revisionsrettens årsberetning.

Udvidelsens virkninger bliver en stor og meget velkommen udfordring i 2004 og tiden derefter. I 2005 vil Kommissionen skulle foretage hovedparten af ansættelserne i forbindelse med udvidelsen. Det er af afgørende betydning, at dens tjenestegrene kan arbejde tillidsfuldt i et stabilt klima i denne krævende overgangsperiode.

Kommissionens effektivitet og legitimitet beror fortsat på dens uafhængighed, ansvarlighed og høje præstationer som en multikulturel og multinational organisation i offentlighedens tjeneste. De reformer, der blev bebudet i hvidbogen fra marts 2000, er nu blevet rodfæstet i organisationens funktionsmåde og dens personales adfærd, og denne Kommission har dermed fastholdt og styrket disse værdier og udstukket en klar kurs for den næste Kommission.

\* \* \*

**ANNEX 1**

**REFORM ACTIONS**

**STATE OF PLAY AS AT 31 DECEMBER**

**2003**

1	Establishment of an inter-Institutional Committee on Standards in Public Life	Draft Inter-institutional Agreement	30/6/2000	-	<b>Proposal adopted 29/11/2000</b> 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	-	<b>Decision adopted 17/10/2000</b> 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	-	<b>Regulation adopted (Parliament &amp; Council) 28/5/2001</b> 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.	√
6	Framework Agreement with the EP	Approval of Framework Agreement by EP & Commission	As early as possible 2000	-	<b>Agreement signed 5/7/2000</b> 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	-	<b>Communication adopted by Commission 8/6/2001</b> 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		<b>Communication adopted 3/4/2001 C(2001)1014</b>	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		<b>Communication adopted 6/7/2001 C(2001)1753</b>	This has launched the modernisation of EUROPA leading to a portal approach providing access to information by theme.	
9	Electronic public procurement & transactions	a.) Review of public procurement Directives & b.)internal practices & internal use of electronic signatures	31/12/2000	-	<b>Agreement in the Conciliation Committee on a joint text on procurement reform 2000/0115 (COD) PE-CONS 3696/03 of 9/12/03</b>	Component a) completed  Component b) not yet completed: The internal project plan has been set up and a prototype has been launched for electronic collection and dissemination of procurement notices (eTendering by OPOCE).	-
10	Reporting on the record of individual DGs in meeting payment deadlines	Part of new presentation of annual activity report by each DG (see Action 82)	31/1/2001	1/5/2002 (for full report)		Standard reports on payment delays available to DGs	√
11	Central Invoice register	Establishment of Commission information system	30/6/2001	05/2002	CIR deployed in 15 services,	. Revised CIR will be mandatory before mid 2004 for all services.	-

12	Design a new Strategic Planning and Programming cycle (SPP)	Adoption of guidelines to operational services	31/10/2000	-	<p><b>Communication adopted 25/10/2000</b> SEC(2000)1744</p> <p><b>Last update Communication adopted on 21 January 2003</b> COM(2003)28</p>	Definition of SPP cycle elements, ABM components and calendar for action.	√
		2nd annual policy strategy for 2003	31/12/2000	-	<p><b>Communication</b> SEC(2002)217/9 adopted 27/2/2002</p> <p><b>Communication</b> COM(2003)83 adopted 5/3/2003</p>	SPP cycle fully operational.	
		3rd annual policy strategy for 2004					
		Structured dialogue with EP and Council	28/2/2001		<b>2004 APS</b> stock-taking session on 11/9/2003		
		Discussion with EP & Council	30/11/2000		-	Discussion with Council & EP on their system initiated. Agreement on interinstitutional consultation on Commission work programme.	√
		2001 Annual activity reports by DGs	31/1/2001	1/5/2002	<b>AAR exercise done for 2001 and 2002 with adoption of the corresponding Synthesis by the Commission:</b>		
		2002 Annual Activity reports by DGs		1/5/2003	COM(2002)426 adopted 24/7/2002 and COM(2003)391 adopted 9/7/2003		

13	Establishment of Strategic Planning & Programming function	Commission Decision on SPP organisation & resources	31/5/2000	-	<b>Communication adopted 26/7/2000</b> 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. However, since the Management plan module still presents some weaknesses regarding the user friendliness and the interoperability with other corporate systems, it has been decided in September 2003 to suspend its further development and to launch a study in the framework of the interoperability action plan decided by the Commission in the Synthesis of the annual activity report on the year 2001 (COM(2002) 426 adopted 24/7/2002).	

15	Promote diffusion of ABM practise (launch pilots + training programmes)	Launch ABM training programme	5/2000	06/2002		In 2003 an interservice ABM working group exchanged best practice and updated the ABM best practice website. Every month between 2 and 4 ABM training seminars (FR and EN) were carried out as well as targeted sessions with individual DGs. The 'cellule de support' was reinforced.		√
16	Strengthening the evaluation system	Communication to the Commission on strengthening the evaluation system	31/5/2000	-	<b>Communication adopted 26/7/2000</b> 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	-	<b>Communication adopted 13/12/2000</b> 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	-				
					<b>Communication adopted on reforming the management of external aid 16/5/2000</b> 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.		
					<b>Council Regulation adopted 19.12.2002 on the creation of executive agencies to carry out specific tasks relating to the management of Community programmes</b>	<i>Guidelines for the establishment and operation of executive agencies and two model decisions adopted by Commission on 12/12/2003</i>		

					<b>Commission Regulation 2343/2002 adopted on the framework Financial Regulation for traditional agencies, of 19.11.2002</b>	
18	Simplification of procedures and working methods	<p><b>I.</b> Implementation of Interim Action Plan (cf. SEC (2000)1757/6))</p> <p><b>II.</b> New simplification strategy (cf. SEC 2002(867))</p> <p><b>a)</b> Quality Circles</p> <p><b>b)</b> Simplification website</p> <p><b>c)</b> Manual of Operational Procedures of the Commission</p>	-		<p><b>Re I:</b> Interim Action Plan now completed. Final report available on the simplification website.</p> <p><b>Re II:</b> New strategy developed. <b>a)</b> Three Quality Circles issued recommendations. <b>b)</b> Simplification website with suggestions box launched. <b>c)</b> Electronic, Manual of Operational Procedures completely updated and available in English and French.</p>	<p><b>Re II:</b> New actions of simplification based on a bottom-up methodology were further developed in 2003: <b>a)</b> Three Quality Circles (“Service Level Agreements”, “Who signs what and “Preparing for enlargement”) delivered recommendations on best practice in 2003. <b>b)</b> An interactive website on simplification was launched in January 2003, in particular giving access to a “suggestions box” Over 100 suggestions were received in 2003. The website was promoted through poster and postcard campaigns <b>c)</b> A new, electronic Manual of Operational Procedures was launched be on-line in English and French and will continuously be developed and systematically updated</p>

19	Promoting personal responsibility & initiative & leaner administrative structures	Guidelines for job description & task assignments	30/4/2000	-	<b>Communication adopted (pilot exercise) 24/5/2000 SEC(2000) 852.</b>	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 &amp; 22 have been merged &amp; reviewed: one Communication has dealt with A1 &amp; A2 &amp; the other with Middle Management.</i>					
21	Selection of senior managers	Commission Decision to improve the Consultative Committee on Appointments	31/7/2000	-	<b>(Decision on) Senior Management Communication adopted 21/12/2000 SEC(2000)2305.</b>	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	Following analysis of principles laid down in 1999 and 2000, clear guidelines for selection and appointment procedures for A1 and A2 approved by Consultative Committee on Appointments and circulated to services in September 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.	Pilot project for A1 and A2 appraisal completed.  Commission decision on annual senior management appraisal (included in DGEs for article 43, transition rules for senior management appraisal) foreseen by May 2004.	√
		Draft Commission Decision on middle management	31/10/2000		<b>Consultative Communication (Middle Management) adopted 28/2/2001</b> SEC(2001)322.	Consultative document for a Decision on Middle Management approved by the college on 14.01.2004.	
		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)	Agreement between Secretaries General of the Institutions to establish a European Administrative School and draft Decision to set up the EAS approved on 28.10.2003. Consultative and decisional process has begun on that basis. School expected to be operational from beginning 2005.	√
	Management training	- No specific WP milestone originally foreseen.			Additional management training implemented	<i>Since the beginning of 2003 an independent evaluation of Management training at Head of Unit level and above has been conducted.</i>	

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	EPSO operational since January 2003.	√
		Consultative Communication on recruitment policy	31/12/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001</b> SEC(2001)294.		
		(Commission Decision)		-	<b>Agreement on common inter-institutional principles for recruitment adopted on 25 July 2002</b>		
		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	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001</b> SEC(2001)337.	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing.  <i>Implementing rules concerning access to training for the 'certification' procedure are due to be adopted by December 2004. A Commission Decision on 'attestation' in the context of the reform of the Staff Regulations is due to be adopted in March 2004</i>	√
		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	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
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	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)319.</b>	First new appraisal and promotion exercise carried out in 2003 within foreseen deadlines.  New implementing rules for article 45 of Staff Regulations adopted in January 2004.	√
		Commission Decision on an annual staff appraisal system	31/5/2001	April 2002	<b>Consultation of Staff Regulations Committee finalised.</b>		
		Implementation	2002	2002/2003	<b>General rules for implementing Art. 43 and 45 (appraisal and promotion) adopted by the Commission on 26 April 2002</b>		
34	Flexible retirement	Consultative Communication on flexible retirement	31/12/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 18/7/2001 SEC (2001)1207</b> (incorporating new regulatory framework for enlargement schemes (see also Action 62).	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing.	√
		Consultative Communication on specific retirement scheme for enlargement	31/12/2000	-			

		Proposal to the Staff Regs committee	31/5/2001	-	Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/2/2001	April 2002	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
35	Access to career guidance	Creation of central career guidance function	31/12/2000		<b>Central career guidance unit established 1/9/2000</b>		√
		Creation of decentralised career guidance system	31/7/2001		<b>Career guidance system is now operational.</b>		
		New version of SYSPER	31/12/2003	2004	SYSPER II operating with several modules available and more to follow.		
36	Encouraging mobility	-	-	-	<b>Consultative Communication on mobility adopted 28/2/2001 SEC(2001)325.</b>	<i>Mobility introduced for all sensitive posts, including middle management.</i>	√
		(Commission Decision on mobility)	-		Guidelines for internal mobility adopted on 12/02/2002 SEC(2002) 146.		
		(Proposal to the Staff Regs. Committee)	-		Done January 2002.		
		(Proposal to the Council (Staff Regulations))	-	April 2002	Adopted 24 April 2002		
37	Inadequate performance	Consultative Communication on professional incompetence	31/10/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)279.</b>	Early warning system: Special performance plan foreseen in case of insufficient markings in the career development report.	√
		Implementation of Early Warning System	31/12/2000		<b>Integrated in general rules for implementing Articles 43 and 45. (see action 33)</b>	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations	

		Proposal to the Staff Regs Committee	30/4/2001		Done January 2002.	ongoing.	
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
38	Promoting a learning culture	-	-	-	<b>Consultative Communication on training guidelines adopted 28/2/2001 SEC(2001)323.</b>	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	<i>Training Day held on 27.11. 2003 to raise awareness among managers and staff of the content and potential of Commission training courses.</i>	
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.	<i>Commission decision on rules relating to access to language training is due to be adopted in March 2004.</i>  <i>New requirement in draft Staff Regulations to demonstrate competence in a third language before first promotion.</i>	√
42	New officials training programme	Proposal for new officials' programme (over a new 12 month probationary period)	31/10/2000	-	Original White Paper action replaced by new induction programme, implemented from late 2002.	<i>Certain modules to be organised on an inter-Institutional level from 1.5.2004 through the European Administrative School.</i>	√
43	Increase training budgets	Increases in training budget 2001-2003	-	-	The budget for general training in 2001 almost doubled compared with 2000. The budget for 2004 was increased by 37% compared with 2003.	Since 2000 DG ADMIN publishes detailed annual reports on training , 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	-	<b>100 conversions of credits into permanent posts were agreed in the 2001 budget.</b>		√
	b) Multiannual programme of transformation of temporary posts into permanent posts	2001 budget – temp -> permanent posts	31/12/2000	-	<b>90 conversions of temporary into permanent posts were agreed in the 2001 budget.</b>		
	c) Amendment of Commission decision on Seconded National Experts (DNE)	Draft Commission Decision on DNEs	30/11/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001</b> SEC(2001)295.		

		Commission Decision on DNEs	31/5/2001	April 2002	<b>Final Decision adopted by the Commission on 30 April 2002. C(2002)1559</b>	
	d) Recruitment of temporary agents	Draft Commission Decision on temporary agents	30/11/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001 SEC(2001)295.</b>	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		<b>abandoned</b>	
	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  No consultative document originally foreseen.	30/11/2000		<b>Consultative Communication on non-permanent staff adopted 28/2/2001 SEC(2001)295</b>  Final orientation adopted by the Commission on 30/10/2001 SEC(2001) 1697/6-1697/7  <b>Fast track Decision on 3 years contract for auxiliaries adopted on 18/3/2002</b>  <b>Commission Decision on ENDS 30.04.2002.</b>	<i>In light of the political agreement on the Staff Regulations to replace auxiliaries by contract staff, a major overhaul of the code of conduct has become necessary. Commission decisions on the tasks of and time limits for non-permanent staff will have to be adopted by 1<sup>st</sup> May 2004, the foreseen date of entry for entry into force of the new Staff Regulations. Drafts have already undergone interservice consultation.</i>

		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	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001</b> SEC(2001)295	New "Contract Agent" for non core tasks executed by agencies or offices proposed. Legal proposal submitted to Council and EP.  <i>Replacement of Auxiliaries by time limited Contract Agents agreed in context of reform of the Staff Regulations.</i>  <i>A new decision on time limitations for non-permanent staff is due to be adopted in April 2004.</i>  <i>New implementing rules on tasks for non permanent staff are due to be adopted by April 2004.</i>	√
		(Proposal to the Staff Regs Committee)	-	-	Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	-	April 2002	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
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	√
		Consultative Communication on equal opportunities	31/10/2000	-	<b>Consultative Communications adopted 29/11/2000</b> SEC(2000)2085 SEC(2000)2084.		

		Commission Decision	-	May 2002	<b>Final Orientation on 30/10/2001.</b>	<p>included in the 4<sup>th</sup> action programme for equal opportunities for men and women at the European Commission.</p> <p><i>Guidelines on Moral Harassment were adopted in the context of a Communication concerning the Commission's policy on moral harassment of 22.10.2003.</i></p> <p><i>A Commission Decision on flexitime is foreseen to be adopted in April 2004.</i></p>	
		Proposal to the Staff Regs Committee	31/5/2001		<b>Done January 2002.</b>		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
52	A more service-oriented DG ADMIN	Creation of a Customer Panel	31/7/2000	-	<b>Customer panel created 23/10/2000.</b>		√
		Commission Decision on role of DG Admin	28/2/2001	April 2002 and October 2002	<b>Commission Decision taken on 6.11.02</b>		
53	Reconciling professional & private lives	Consultative Communication on home / work life balance	31/10/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 31/10/2000</b> SEC(2000)1806.	<p>Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing</p>	√
		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		<b>Done January 2002.</b>		

		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
54	Social policy	Consultative Document on social policy	31/10/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 28/2/2001</b> 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.  <i>An Action plan on a new partnership with retired officials is foreseen for adoption in the form of a Commission Decision in September 2004.</i>	√
		(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	-	<b>Staff Regulations etc published on intranet 1/12/2000.</b>	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	-	<b>Consultative Communication adopted 29/11/2001</b> SEC(2000)2079.	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing.	√
		Commission Decision on administrative improvements	30/4/2001		<b>Decision adopted on 19/2/2002 C(2002) 540.</b>		
		Proposal to the Staff Regs Committee	30/4/2001		<b>Done January 2002.</b>		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
59	Whistleblowing (rights & obligations for reporting)	Consultative Communication on whistleblowing	31/10/2000	-	<b>Consultative Communication adopted 29/11/2000</b> 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		<b>Commission Decision to be adopted on 4 April 2002</b>  C (2002) 845		
		(Proposal to the Staff Regs Committee)	-		<b>Done January 2002.</b>		
		(Proposal to the Council (Staff Regulations))	-	April 2002	-		

60	Creation of a central mediation service	-	-	-	<b>Consultative Communication on mediation service adopted 18/7/2001</b> SEC(2001)1109 SEC(2001)1201.		√
		Creation of a central mediation service (Commission Decision)	31/12/2000		<b>Decision adopted on 4 March 2002 C 2002/601.</b>		
61	Proposed approach to pay & pensions	Extend existing Method	30/6/2000	-	<b>Regulation adopted (Council) 18/12/2000</b> (two year roll over). OJ L326 (22/12/00).	Legal proposal has been submitted to Council and EP. Negotiations ongoing  <i>Modernisation of pension system agreed in context of reform of the Staff Regulations.</i>	√
		-	-	-	<b>Consultative Communication on pay &amp; pensions adopted 28/2/2001</b> SEC(2001)274.		
		(Proposal to the Staff Regs Committee)	-		Done January 2002.		
		Proposal to the Council (Staff Regulations)	31/12/2001	April 2002	<b>Adopted 24 April 2002</b>		
62	Review of resources implications of reform & policy action	PDB 2001	30/4/2000	-	<b>Letter of amendment adopted 1/9/2000.</b>		√
		Commission Decision on 200 'Reform' posts	31/5/2000	-	<b>Communication adopted 12/7/2000</b> SEC(2000)1142.		
		Commission Communication	30/9/2000	-	<b>Communication adopted 26/7/2000</b> SEC(2000)2000 COM(2001)50.		

63	Description of the responsibility of financial actors	Commission Decision on Financial Reform package	31/5/2000	-	<b>Communication adopted 13/12/2000</b> SEC(2000)2203.	Charter of the Accounting Officer and of the Internal Auditor operational.	√
64	Delegation of powers	Commission Decision on Internal Rules on the Execution of Budget	31/3/2001	-	<b>Communication adopted 2/4/2001</b> SEC(2001)454.	Charter for Authorising Officers by Delegation & sub-Delegation operational.	√
65	Suppression of centralised ex-ante visas	Proposal to the Council (Financial Regulation)	30/4/2000	-	<b>Communication adopted 26/7/2000</b> COM(2000)461.	Council Regulation 25/06/02.	√
66	Financial Irregularities Panel	Commission Decision on setting-up Panel	30/6/2000	-	<b>New Financial Regulation of June 2002.</b>  <b>Commission decision C/2003/2247 of 9 July 2003</b>		√
67	Financial liability governed only by the Staff Regulations	Proposal to the Council (Financial Regulation)	30/4/2000	-	<b>New Financial Regulation adopted June 2002.</b>	<i>A Commission Communication on the implementation of Article 22 Staff Regulations (financial liability) has been prepared. Consultations ongoing.</i>	√
68	Setting up of an Internal Audit Service	Setting up of the IAS	31/5/2000	-	<b>Communications adopted 21/6/2000</b> SEC(2000)1354 and <b>31/10/2000</b> 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 regularly transmitted to Audit Progress Committee and DGs		√

		Annual Internal Audit Report 2000	31/3/2001		Annual Internal Audit Report for 2000/2001/2002 taken note of by Commission on 3/7/2001,24/7/2002 and 9/72003.		
70	Separation of internal audit from financial control	Proposal to the Council (Financial Regulation – fast-track procedure)	30/4/2000	-	<b>Communication adopted 24/5/2000 COM(2000)693; Regulation adopted (Council) 9/4/2001 OJ L111 (20/4/01) and decision adopted on 3/7/2001 SEC(2001)1007 final.</b>	Separation of the Services became effective on 4 July 2001 (SEC (2001)1077).	√
71	An Audit Progress Committee (APC)	Commission Decision on setting up of APC	-	-	<b>Communication adopted 31/10/2000 SEC(2000)1808.</b>		√
72	Creation of a Central Financial Service	Commission Decision on setting up CFS	31/5/2000	-	<b>Communication adopted 1/5/2000 SEC(2000)560.</b>		√
		Creation of CFS intranet site	30/6/2001	-	<b>Site created October 2000.</b>		
73	Advice on contracting	Creation of a Central Contract Unit in DG Budget	30/6/2000		<b>Unit created 1/2/2001.</b>  <b>First package of standard contracts/agreements adopted in December 2003</b>	Second package of standard contracts/agreements will be adopted in the first half of 2004.	√
74	Contracts database	Temporary Contracts Database operational	30/6/2001	Second half of 2004	<b>Prototype contract database operational 30/6/2001.</b>	Contractors database and linked data base for the contracts will be finalised	-

		Decision on configuration of a definitive database	30/6/2001	Done in context of accounting reform	<b>Construction and tests of version 4, 5 and 6.</b>	in 2004.	
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 Vade-mecum on Public Procurement provided to services in November 2003.	√
					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	-	<b>Proposal adopted 26/7/2000 COM(2000)461.</b>  <b>Council Regulation adopted on 25 June 2002.</b>		√
77	User networks	Establishment of Working Groups	31/12/2000	-	<b>1) RUF (Réseau des unités financières, Network of financial units)</b>  <b>2) Internal control coordinators network created in 2003</b>  <b>(both groups meeting monthly)</b>		√
78	Minimum standards for internal control	Draft Commission Decision	30/6/2000	-	Gradual implementation for the financial part in the first half of 2001.		√

		Commission Decision	30/9/2000	-	<b>Communication adopted 13/12/2000</b> 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	-	<b>Communication adopted 13/12/2000</b> SEC(2000)2203.	New version established in September 2002 related to the new FR.	√
80	Evolution of the role of Finance Units in DGs	Change in the role of finance units	31/12/2000	-	<b>Communication adopted 13/12/2000</b> 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	-	<b>Communication adopted 31/10/2000</b> SEC(2000)1803.		√
82	Declaration by the Director general in her/his Annual Activity Report	-	-	-	Annual Reports done in 2002	Yearly process as established in Article 60 (7) FR	√
		First annual activity report	31/1/2001	1/5/2002	<b>Communication COM(2002)426 final adopted 24/7/2002.</b>		
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 and updated in 2002 in order to integrate new elements in accordance with the new FR.		√
		Self-assessment	30/9/2000		Yearly rounds of self-assessment exercise completed since 2001		

85	Design of adequate internal controls & financial processes	Definition of control model	30/9/2000	-	Decisions made on model 1/9/2000.		√
		Changes in organisation charts	31/12/2000	-	<b>Organisational charts changed 1/10/2000.</b>		
		Compliance with all minimum standards	30/6/2001	-	<b>Summary report adopted by the Commission on 7/11/2001.</b>		
86	Deconcentration of financial controllers	-	-	-	<b>Communications adopted on reorganisation of financial control 12/7/2000</b> SEC(2000)1146 & SEC(2000)1142 & <b>25/4/2001</b> SEC(2001)618.	Physical deconcentration completed.	√
		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		<b>Completed 26/3/2001.</b>		√
		IAS review of DGs' management & control systems	31/12/2002	31/09/2004	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, but delayed until 2004 because of special Eurostat audit..	
88	Financial Control DG & IGS	Commission Decision on the abolition of the Inspection Generale des Services (IGS)	30/4/2000	-	<b>Communication adopted 18/04/2000 (PV(2000)1475).</b>		

		Commission Decision on the abolition of DG Financial Control	following recasting of Financial Regulation	31/12/2002	<b>New Financial Regulation of June 2002 and APS 2003</b>		√
89	Consultation of Advisory Committee on Procurement & Contracts (ACPC)	Commission Decision on new implementing rules	30/6/2000		<b>Communication adopted 15/11/2000</b> SEC(2000) 1890.  <b>Regulation adopted 21/08/2001 OJ L 228 (24/08/01) and has taken effect on 31/08/01.</b>		√
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.	91c Ongoing, financial training forms an integral part of Commission's training programme. In October 2003 a DG Admin survey inquired about new and emerging training needs and additional courses are offered during 2004	√
	b) Training on 'value for money'		30/6/2001	-	Training had been on offer during 2002/2003		√
	c) Training on budgetary & financial management		31/7/2002	-	Ongoing activity.		√
92	Guidelines for sound project management	Guidelines Communication	31/12/2000	June 2002	Administrative Guide adopted in October 2003 incorporating draft guidelines prepared by OLAF.		√
93	Better co-ordination of interaction between OLAF & other services	Memorandum of Understanding of OLAF with	31/12/2000	June 2002	Provisional Memorandum of understanding signed between OLAF and central Commission	Further discussions on amended OLAF Regulation are underway	√

		other services			services.		
94	Fraud “proofing” of legislation & contract management	Commission Decision on risk assessment procedures	From May 2000 onwards	Ongoing	<b>Communication concerning fraud proofing of legislation and contract management adopted on 7 November 2001 SEC(2001) 2029 final.</b>	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	-	<b>Communication adopted 31/10/2000 SEC(2000)1811.</b>	<i>Revision of the system adopted on 3 February 2004(C(2004)193final).</i>	√
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	<b>Communication adopted on the improvement of recovery, 03/12/2000 COM(2000)671 final.</b>  Revision and consolidation of internal procedures for the recovery of debts arising from direct management and the recovery of fines on 17.12.2002 (C(2002)5048/4)		√
			31/7/2000		<b>Communication provides the improvement of the roles of the different actors.</b>		
97	Improved financial monitoring and control of Structural Funds	New procedures on monitoring Structural Funds	31/12/2000		<b>Memorandum adopted on 14 August 2001, C (2001) 2517</b>		√
98	Simplified clearance procedure for EAGGF (FEOGA)	Statistical review & recommendations	30/6/2000		<b>Communication adopted on 5 September 2001, SEC (2001) 1921-</b>		√

**State of play in 01.01.04 of outstanding actions as at 01.01.03**

<b>Action</b>	<b>Objective</b>	<b>State of play in January 2004</b>
9a	Propose changes to EU legislative framework allowing use of electronic means for public procurement and transactions	Completed. - Text of procurement Reform agreed in Conciliation Committee on 9.12.2003.
9b	Review of internal practices and internal use of electronic signatures	Not completed.  The internal project plan has been set up and a prototype has been launched for electronic collection and dissemination of procurement notices (eTendering by OPOCE)
11	Make central invoice register available to services	Almost completed.  The Central Invoice Register is now deployed in 15 services. In order to complete the implementation of action 11 of the White paper all Commission services have been requested to gradually introduce the Central Invoice Register, unless a local IT system meets the same objective of registering claims on receipt, and of monitoring the respect of payment delays. The use of the "ABAC-Invoices", (with all the requirements for accrual accounting) which will replace the Central Invoice Register will be mandatory before the end of 2004 for all services. Work of the activities and timetable to fully integrate the activities of Community Delegations in third countries is ongoing.
18	Simplification of administrative procedures	Completed. (Inherently ongoing process, e.g. recently commenced work on empowerments in the Relex area to be concluded shortly).
22	Introduction of appraisal for A1s and A2s	Completed. A pilot scheme was undertaken and the legal base is contained in the revised staff regulations to enter into force on 1 May 2004. Final approach to be implemented then.
35	Provide access to career guidance	Completed. Central career guidance service is available for officials, IT tools to support career guidance (SYSPER II) are available, in particular with regard to job descriptions and will be developed further

42	New officials training programme	Completed. Plans for extended and comprehensive induction training for newcomers set out in the White Paper were adjusted. A new induction programme was implemented as from late 2002 comprising compulsory and optional modules depending on individual needs, e.g. financial training for newcomers in a financial management role.
45	Use of non-permanent staff for non-core activities	Completed. In light of the political agreements on the Staff Regulations to replace auxiliaries by contract staff, a major overhaul of the code of conduct has become necessary. Commission decisions on the tasks of and time limits for non-permanent staff will have to be adopted by 1 May 2004. Drafts have already undergone interservice consultation.
66	Financial Irregularities Panel	Completed. By decision C/2003/2247 of 9 July 2003, the Commission set up the Financial Irregularities Panel foreseen in Article 66 (4) of the Financial Regulation, which functions independently and is charged to determine whether a financial irregularity has occurred and what the consequences should be. The Panel will become operational in the coming months as soon as the president of the Panel and its members are appointed.
74	Contracts database	Not completed.  In the framework of the setting up of the Commission's modernised accounting system (ABAC) it has been decided to create one data base for data relating to the contractors (third party file (FEL)) which will be constructed during 2004 and a linked data base for the contracts which will be called ABAC-Contracts. The development of the latter will also be finalised in the first half of 2004. From that moment on, the services will start to collect all the data necessary to feed this data base.
92	Guidelines for sound project management	Completed. Administrative guide adopted in October 2003 incorporated draft guidelines prepared by OLAF
93	Better coordination between OLAF and other services	Completed. Memoranda of understanding signed between OLAF and Internal Audit Service, Investigation and Disciplinary Office (IDOC) and Secretariat General. Information flows determined in the context of the Eurostat action plan (see section 3.1). A separate legislative proposal is being made to review the OLAF Regulation

**The work of interservice policy-coordination groups in 2003**

Four permanent high-level interservice groups operate presently, each with different composition and mission, to ensure consistency in the implementation of the Commission's administrative Reform.

The **ABM Steering Group**, a major co-ordinating mechanism created by the Reform, is chaired by the Secretary-General and includes the Director-General of DG Budget, the Director-General of DG Personnel and Administration and the Heads of cabinet of the President, of the Vice-President responsible for the Reform and of the Commissioner for Budget. The initial mandate of the ABM Steering Group was limited to the issues related to Activity-based management. By decision of 2 October 2002<sup>14</sup>, the Commission extended the group's mandate to the co-ordination of all questions related to the Reform that have a political or strategic character.

In 2003, the ABM Steering Group met 10 times. The main results achieved over this period include: the central co-ordination and the definition of orientations on the strategic issues related to the 2004 Annual Policy Strategy and the Synthesis of the 2002 annual activity report; the Preliminary draft budget 2004; the decision to launch a study on the IT-tool supporting activity-based management in order to improve interoperability with other corporate systems and increase the user friendliness of the tool for the managers; the adoption of the necessary improvements concerning the monitoring of the management plans by the Commission's services; and the decision on allocation of the human resources for 2004.

The **Directors General Group** is chaired by the Secretary General and meets once or twice a week. It is responsible for ensuring the consistency of the implementation of administrative reform in the Commission and overseeing the co-ordination of policy implementation. It also provides a forum for the discussion of issues of horizontal interest. All Directors General and Heads of Service are members of the Group. The Group met 50 times in 2003, and dealt in particular with: the peer review of the draft reservations in the 2002 Annual Activity Reports (2 meetings); the readiness assessment of Internal Control baseline requirements (2 meetings); the preparation of the Annual Policy Strategy 2005; and the follow-up to the Annual Activity Reports' and Synthesis' action plans.

The Commission decision of 2 October 2002<sup>15</sup> fostered the creation of two new co-ordinating structures, the **Interservice Co-ordination Group**<sup>16</sup> and the **Group of Resource Directors**<sup>17</sup>. The Interservice Co-ordination Group met for the first time in

---

<sup>14</sup> Communication on Delivering Reform and Improving Interservice Co-ordination SEC(2002)1040

<sup>15</sup> Communication on Delivering Reform and Improving Interservice Co-ordination SEC(2002)1040

<sup>16</sup> « Interservice cooperation on policy implementation should be improved through an intermediate structure to review agenda planning, identify issues requiring particular attention and oversee in a co-ordinated way the work of ad-hoc groups dealing with specific issues » (SEC(2002)1040/2, page 1)

<sup>17</sup> « For the delivery of administrative reform, resource directors should be brought together in a more structured way to discuss the detailed issues that require attention and ensure that the needs of operational services are being taken into account » (SEC(2002)1040/2, page 1)

January 2003 and held 11 meetings in 2003 (i.e. one meeting per month), whereas the Group of Resource Directors, which meets at least every two weeks, started its work in October 2002 and met 31 times up to end December 2003. Both are chaired by the Deputy Secretary-General in charge of co-ordination.

The **Interservice Co-ordination Group** (ICG) examines the Legislative and Work Programme of the Commission, monitors it quarterly, oversees every month the three-monthly rolling agenda of the Commission and identifies sensitive files, in particular to solve difference of views amongst Commission services. The first year of functioning of the ICG succeeded in improving the communication between services, in particular through the regular discussion on sensitive files. Also, this Group is being used to discuss and highlight concerns related to the implementation of the Commission's work programme, based on monthly updates of progress reports benchmarking the overall Commission performance and that of individual services. Furthermore, the Group constituted a useful discussion forum for crosscutting issues, such as better lawmaking and simplification of the Community acquis, as well as impact assessment. A more appropriate representation of the DGs inside the Group (e.g. at the level of Deputy Director-General or Directors responsible for policy programming or general affairs, as initially foreseen), could bring in the future further effectiveness to the Group's task of smoothing away controversial points in the initiatives to be submitted to the College. In parallel with the creation of the Interservice Co-ordination Group, a number of lower-level inter-service groups were dismantled or fused as part of an ongoing rationalisation in this area.

The **Group of Resource Directors** ensures the co-ordinated implementation of administrative Reform, provides feedback on the needs of the operational services, and is a forum for discussion and exchange of best practice between horizontal and operational services. Major reform-related discussions in 2003 concerned: the regular follow-up of the implementation of the new Financial Regulation; the assessment of the first Career Development Review (staff appraisal system) exercise; the definition of common rules for mobility of staff occupying sensitive posts, and the definition of recommendations for the improvement of internal communication in the Commission, including dissemination of best practice across services. Thorough discussions took place within this Group on enlargement-related administrative issues, such as integration of new staff from acceding countries, impact of the new official languages on the management of Community programmes. These important issues concerning administrative preparations for enlargement are also dealt with in an ad-hoc Group of Directors General.

## KOMMISSÆRERNE OG TJENESTEGRENENE

## 5. PRINCIPPER

Traktaten om oprettelse af Det Europæiske Fællesskab og den i medfør heraf vedtagne lovgivning ("afledt ret") pålægger Kommissionen forskellige opgaver, såsom:

- at være vogter af traktaten og de bestemmelser, som institutionerne vedtager i medfør af denne
- at udøve initiativbeføjelser vedrørende fællesskabslovgiverens akter og Rådets ikke-retsakter
- at rette henstillinger og afgive udtalelser om de i traktaten omhandlede forhold
- selvstændigt at træffe beslutninger
- at udøve de beføjelser, som Rådet eller lovgiveren tildeler den med henblik på gennemførelse af den afledte rets bestemmelser
- at gennemføre budgettet og især at fungere som anvisningsberettiget, et hverv, der kan uddelegeres til tjenestemænd, som regel generaldirektører eller ledere af tjenestegrene, i henhold til personalevedtægten for tjenestemænd og øvrige ansatte, finansforordningen, forretningsordenen og de regler, der er fastsat som led i Kommissionens administrative og finansielle reform.

I den forbindelse handler Kommissionen kollektivt på grundlag af de af formanden fastsatte politiske retningslinjer. Ansvarskæden går fra kollegiet til kommissæren, der over for kollegiet er ansvarlig for sine egne og sine tjenestegrenes aktiviteter. Ud fra Kommissionens retningslinjer og arbejdsprogram og kollegieprincippet fastlægger kommissæren de politiske retningslinjer og prioriteter for sin portefølje. Kommissæren skal sikre, at de gennemføres af hans/hendes tjenestegrene, og føre tilsyn med ledelsen udøvet af hans/hendes generaldirektør eller leder af tjenestegrenen (i det følgende omtalt som "generaldirektøren") samt om nødvendigt give ham/hende retningslinjer eller generelle instrukser for omsætning af denne politik og disse prioriteter til praksis.

Ansvarskæden fortsætter ned til tjenestegrenen, dvs. generaldirektøren, der over for kommissæren og kollegiet er ansvarlig for behørig gennemførelse af de af kollegiet og kommissæren udstukne retningslinjer og især for ledelsen af generaldirektoratet eller tjenestegrenen i tråd med beføjelsesfordelingen som fastlagt ved personalevedtægten, finansforordningen, forretningsordenen og de

regler, der er fastsat som led i Kommissionens administrative og finansielle reform<sup>18</sup>.

For at kunne udøve sit politiske ansvar og spille sin tilsynsrolle skal kommissæren have de fornødne oplysninger fra sine egne tjenestegrene og de centrale tjenestegrene, herunder oplysninger om kvaliteten af den interne kontrol, der er indført i hans/hendes tjenestegrene. Det fritager på ingen måde generaldirektøren fra hans/hendes pligt til specifikt at underrette kommissæren om alle forhold, situationer eller spørgsmål, der vedrører forvaltningen og specielt finansforvaltningen, og som kan få alvorlige virkninger for hans/hendes ansvar eller kollegiets ansvar.

Beskrivelsen af de arbejdsordninger, hver kommissær fastlægger i forståelse med sine tjenestegrene, og metoderne til cirkulering af information mellem dem fremsendes til orientering til formandens kabinetschef og generalsekretæren. Disse kan hver især anmode om yderligere oplysninger og/eller præciseringer.

**Forholdet mellem kommissærerne (deres kabinetter) og tjenestegrene er først og fremmest baseret på loyalitet og tillid.**

Ud over disse generelle principper gælder det også, at kabinetterne og tjenestegrene tildes aktiviteter, således at de kan supplere hinanden som beskrevet nedenfor.

## **6. KABINETTET, KOMMISSÆRENS FORLÆNGEDE ARM**

Kabinettet er kommissærens forlængede arm. Al information, der behørigt meddeles kabinettet efter ovennævnte arbejdsordninger, er information til kommissæren.

- (1) Kabinettet skal først og fremmest medvirke til at sikre, at princippet om kollektivt ansvar virker korrekt, ved at holde kommissæren underrettet om anliggender uden for hans/hendes eget kompetenceområde. I den forbindelse skal det spille en aktiv rolle ved forberedelsen af Kommissionens møder og stille spørgsmål og tilkendegive synspunkter på kommissærens vegne vedrørende de punkter, som er fremlagt til beslutning. Det skal også underrette tjenestegrene om Kommissionens forhandlinger, særlig når de har direkte betydning for tjenestegrenens egne aktiviteter.
- (2) Uden overlappning med tjenestegrenenes arbejde skal kabinettet bistå kommissæren med indholdet og de politiske prioriterer i hans/hendes

---

<sup>18</sup>Som nærmere angivet, særlig i følgende dokumenter/meddelelser:

-Charter of tasks and responsibilities of authorising officers (SEC(2000)2203)

-Internal control standards (SEC(2001)2037/4)

-Meddelelse af 21.1.2003 – Clarification of the responsibilities of the key actors in the domain of internal audit and internal control in the Commission – SEC(2003)59

-Meddelelse af 27. juni 2001 – The annual reports and declarations required of Directors-General under the reform of the Commission (Action 82 of the White Paper) – SEC(2001)875/6

-Commission Decision of 4 April 2002 on raising concerns about serious wrongdoings – C(2002)845

portefølje og især sikre, at kommissæren holdes underrettet om de oplysninger, tjenestegrene fremsender om spørgsmål, der vedrører budget- og finansforvaltning. Det deltager i de vigtigste faser af politikformuleringen ved at høre tjenestegrene om de udstukne prioriteter. Kabinettet skal sikre, at prioriteterne og programmeringen overholdes. Denne tilsynsfunktion skal udføres generelt af det eller de berørte medlemmer uden nogen direkte afspejling af det pågældende generaldirektorats struktur og organisationsplan. Kabinettet skal underrette tjenestegrene om de beslutninger, kommissæren træffer. Det skal bane vejen for politisk tilslutning fra kollegiet i den endelige beslutningsfase.

- (3) Af hensyn til effektiviteten skal kabinetschefen og generaldirektøren holde hinanden fuldt underrettet om kontakter udadtil vedrørende spørgsmål inden for porteføljen.
- (4) Kabinetsmedlemmerne skal repræsentere kommissæren på politisk plan uden for institutionen efter instrukser fra kommissæren. Tekniske spørgsmål, der sorterer under kommissærens område, bør fortrinsvis varetages af tjenestegrene for at undgå overlappning i arbejdet.
- (5) Kabinettet skal ved udførelsen af sine opgaver udelukkende handle i institutionens interesse.
- (6) Kabinettet skal nøje overholde Kommissionens regler om sikkerhed som fastsat i bilaget til dens forretningsorden (se afgørelse K(2001)3031 af 29.11.2001 – EFT L 317 af 3.12.2001).

## **7. TJENESTEGRENE**

I overensstemmelse med procedurerne beskrevet i punkt 4 nedenfor skal tjenestegrene:

- (7) sikre gennemførelse af de vedtagne prioriteter og retningslinjerne fastsat på politisk plan. De skal i den forbindelse bidrage til eller forberede de instrumenter, der indgår i det strategiske planlægnings- og programmeringsforløb<sup>19</sup>: for Kommissionens vedkommende beslutningen om den årlige politikstrategi, det foreløbige budgetforslag og lovgivnings- og arbejdsprogrammet; for deres eget vedkommende den årlige managementplan, der vil tjene som referenceramme for udarbejdelse af aktivitetsrapporten ved forløbets afslutning
- (8) bidrage til forberedelse af de politiske retningslinjer, kommissæren skal opstille, ved forslag til strategivalg, rådgivning af kommissæren om individuelle politikbeslutninger og fremlæggelse af al nødvendig baggrundsinformation. Tjenestegrene skal også i overensstemmelse med de fastlagte ordninger give kommissæren og hans/hendes kabinet de

---

<sup>19</sup> SEC(2000)1294/4.

oplysninger, de måtte behøve til deres arbejde, såsom udkast til taler eller briefinger

- (9) løbende give kommissæren relevante oplysninger om budget- og finansspørgsmål, der vedrører aktivitetsområder, som han/hun er ansvarlig for. De skal desuden til enhver tid aflægge rapport om enhver vigtig begivenhed i tjenestegrenene, medlemsstaterne eller internationale organer, som kan få indflydelse på hans/hendes stilling i kollegiet eller en forsvarlig forvaltning af bevillingerne, eller som kan være til hinder for, at de fastsatte mål nås
- (10) koordinere kontakter med omverdenen med kommissæren og hans/hendes kabinet.

## **8. GRUNDLÆGGENDE REGLER**

For at sikre, at institutionen fungerer så effektivt som muligt, skal disse principper anvendes efter nedenstående regler.

### **8.1. Organisering af arbejdet**

For at sikre et effektivt samarbejde og en optimal styring af informationsstrømmen mellem kabinetterne og tjenestegrenene skal arbejdsordningerne fastlægges, så snart kommissæren tiltræder.

Generaldirektøren organiserer og koordinerer tjenestegrenenes arbejde efter de retningslinjer, kommissæren fastlægger.

#### *8.1.1. Mission statement*

Kommissæren fastlægger de generelle politiske linjer for sit ansvarsområde, herunder "negative prioriteter", inden for Kommissionens samlede politikramme. I nært samråd med generaldirektøren udstikkes disse politiske linjer så i et mission statement. Denne erklæring skal udarbejdes inden for den første måned i Kommissionens embedsperiode og sendes til formanden til orientering; den tilpasses løbende, efterhånden som situationen ændrer sig.

Generaldirektøren påtager sig på dette grundlag det fulde ledelsesansvar. Generaldirektøren kan anmode kommissæren om skriftlig bekræftelse.

#### *8.1.2. Arbejdsordninger og informationskanaler*

Arbejdsordningerne og informationskanalerne fastlægges inden for den første måned i Kommissionens embedsperiode af generaldirektøren og kabinetschefen, der sikrer, at de bliver godkendt af kommissæren<sup>20</sup>.

Beskrivelsen af ordningerne sendes til formandens kabinetschef til orientering.

---

<sup>20</sup> For interinstitutionelle kontorer bør disse regler fastlægges med forbehold af de regler, der er fastlagt i basisakten om oprettelse af kontoret.

Disse regler skal være i overensstemmelse med principperne om loyalitet, ansvarlighed, decentralisering, effektivitet, information og ikke-indblanding og dække følgende områder:

- Afholdelse af hyppige og regelmæssige møder mellem generaldirektoratet og kommissæren. Som et minimum bør der afholdes et strategisk møde pr. måned og et møde om revision og intern kontrol to gange årligt.
- Kanaler for anmodninger fra kommissæren og tjenestegrenens svar:
- Der skal etableres kontaktpunkter for politiske spørgsmål og ledelsesmæssige rutineanliggender, herunder anliggender vedrørende intern kontrol. Der må også ved embedsperiodens begyndelse træffes beslutninger om ordninger for fastsættelse af frister og fremsendelse af svar. I forenklingssøjmed og af ansvarshensyn foreslås det, at rutinesvar, dvs. svar vedrørende generaldirektoratets kendte og fastlagte holdning, af kontorchefen (eller direktøren) sendes direkte til det kabinetsmedlem, der behandler sagen, med en høflighedskopi til det centrale kontaktpunkt. Svar vedrørende fastlæggelse af en ny holdning eller ændring af en tidligere holdning og svar vedrørende spørgsmål, der betragtes som følsomme, sendes af generaldirektøren til kommissæren (eller i givet fald kabinetschefen).
- Der fastlægges også ordninger for fordeling mellem kommissærens kontor og tjenestegrenene af ansvaret for:
  - behandling af kommissærens post
  - forberedelse af sager eller briefinger og udarbejdelse af taler
  - behandling af anmodninger om sager eller taler fra andre kommissærer
  - repræsentation af kommissæren og forberedelse af rejser
  - overvågning af beslutningerne truffet på ovennævnte regelmæssige møder, særlig beslutninger vedrørende revision.

For at bevare organisationsstrukturen og de etablerede informations- og koordineringskanaler bør anmodninger, som et kabinet sender til en tjenestegren, som det ikke er ansvarligt for, i princippet gå via den ansvarlige kommissærs kontor. Tilsvarende afholder tjenestegrenene sig normalt fra at kontakte andre kabinetter direkte; såfremt de gør det, underretter de deres eget kabinet herom.

#### *8.1.3. Særlige tilfælde vedrørende igangsætning af nye initiativer og behandling af følsomme oplysninger, som kommissæren og/eller kollegiet kunne blive draget til ansvar for*

Inden der igangsættes et nyt initiativ skal generaldirektøren, medmindre det drejer sig om rent rutinemæssige ledelsesanliggender, først sikre sig kommissærens godkendelse, særlig hvis der indledes tværtjenstlige samråd. Når det drejer sig om mere betydningsfulde spørgsmål, kan/skal der afholdes fællesmøder mellem generaldirektører og kabinetschefer.

Som nævnt i punkt 3 ovenfor skal tjenestegrenene underrette kommissæren om alle følsomme oplysninger, der kunne berøre hans/hendes eller kollegiets ansvar. Oplysningerne videregives ved en officiel henvisningsprocedure med følgende karakteristika:

- skriftlige oplysninger, der resulterer i en officiel og hurtig reaktion fra kommissæren i den form, han/hun finder mest hensigtsmæssig (personlig samtale, anmodning om yderligere oplysninger osv.)
- yderligere drøftelser eller oplysninger og udarbejdelse af en dokumenteret handlingsplan, for gennemførelsen af hvilken der fastsættes særlige overvågningsbestemmelser ved aftale mellem tjenestegrenene og kommissæren.

Kommissæren skal ved sin tiltrædelse underrettes om alvorlige situationer, der er opstået tidligere, og som endnu ikke er løst fuldt ud. Opstår der i hans/hendes embedsperiode en ny situation af samme art, skal der straks gives oplysninger herom.

## 8.2. Ressourceforvaltning

### 8.2.1. Forvaltning af finansielle ressourcer

**Ved tiltrædelsen** skal kommissæren af tjenestegrenene underrettes om rækkevidde, ansvarsfordeling, problemer og risici i forbindelse med finansforvaltningen i generaldirektoratet eller tjenestegrenen. Informationen skal omfatte en detaljeret beskrivelse af de finansielle kredsløb i generaldirektoratet eller tjenesten, inklusive de interne kontrolordninger. Kommissæren skal også underrettes om de seneste beretninger fra Revisionsretten, Parlamentets forhandlinger vedrørende decharge, tidligere årlige aktivitetsrapporter, eventuelle kommentarer fra Den Interne Revisionstjeneste (IAS) eller den centrale finanstjeneste (CFS), afsluttede eller igangværende OLAF-undersøgelser<sup>21</sup>, interne revisionsrapporter og fremskridt med gennemførelsen af foranstaltninger eller handlingsplaner, der er vedtaget vedrørende sådanne spørgsmål. Kommissæren kan om nødvendigt anmode Kommissionen om at få IAS til at foretage en øjeblikkelig revision vedrørende et aspekt af finansforvaltningen i generaldirektoratet.

**I embedsperioden** skal tjenestegrenene sende kommissæren de vigtigste dokumenter vedrørende det strategiske programmeringsforløb<sup>22</sup> til godkendelse.

Desuden skal kommissæren løbende holdes behørigt underrettet om:

---

<sup>21</sup> Medmindre OLAF udtrykkeligt har forbudt det.

<sup>22</sup> Se punkt 3.1 ovenfor. Det drejer sig især om bidragene til APS-beslutningen, det foreløbige budgetforslag, lovgivnings- og arbejdsprogrammet og dokumenter vedrørende disse bidrag såsom budgetplanlægning (forpligtelser/betalinger) og (oplæg til) lovgivningsforslag, der forelægges Kommissionen til godkendelse.

- ethvert forslag om ændringer i de finansielle kredsløb og kontrolsystemer; i tilfælde af uenighed anføres disse ændringer i et forslag, der forelægges Kommissionen til beslutning
- alt revisionsarbejde (og en tilhørende risikovurdering), der foretages af de forskellige kontrolorganer (og især den interne revisionsfunktion (IAC), Den Interne Revisionstjeneste (IAS), Den Europæiske Revisionsret, generaldirektoratet eller tjenesten som en efterfølgende kontrol og OLAF). Der afholdes mindst hver sjette måned et møde om denne information mellem kommissæren og generaldirektøren, som redegør for disse møder i aktivitetsrapporten.

Uden at det berører proceduren omhandlet i punkt 4.1.3 ovenfor, underretter tjenestegrenene også kommissæren om bemærkninger vedrørende hans/hendes område, som medlemmer af Europa-Parlamentet har fremsat, særlig i skriftlige eller mundtlige forespørgsler, og eventuelle påstande om uregelmæssigheder eller svig, som generaldirektøren er blevet gjort bekendt med.

Formålet med denne dialog er at informere kommissæren, inden aktivitetsrapporten udarbejdes, om eventuelle bemærkninger (kommentarer og/eller forbehold), der kunne føjes til erklæringerne. For den af generaldirektøren foreslåede handlingsplan skal der udarbejdes et skriftligt dokument og fastsættes en særlig opfølgingsprocedure.

Hvad angår budgettet for administrationsbevillinger, skal der være en klar adskillelse mellem generaldirektoratet og kommissærens kontor i forvaltningen af bevillingerne, når det drejer sig om poster som rejseudgifter, repræsentationsudgifter osv.

### 8.2.2. *Forvaltning af de menneskelige ressourcer*

Hovedprincippet skal være, at de generelle regler, som Kommissionen har vedtaget som led i den administrative reform, anvendes fuldt ud.

Ansvar for udnævnelse af ikke-lederpersonale skal påhvile generaldirektøren, der handler i forståelse med Generaldirektoratet for Personale og Administration hvad angår de officielle instrumenter.

Ved udnævnelse af kontorchefer og rådgivere forestår generaldirektøren udvælgelsesproceduren og vælger den bedst egnede ansøger i overensstemmelse med de særlige procedurer, Kommissionen har fastlagt<sup>23</sup>. Han/hun underretter kommissæren om valget, inden beslutningen officielt træffes efter AIPN-reglerne.

Udnævnelser til A1- og A2-stillinger foretages efter de særlige procedurer, Kommissionen har fastlagt<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> SEC(2000)2305/5.

<sup>24</sup> SEC(1999)1485 og SEC(2000)2305/5.

Ledige lederstillinger (A1, A2, kontorchefer) skal opslås senest tre måneder efter, at de bliver ledige.

### **8.3. Henvisning til formanden**

Hvis kommissæren og generaldirektøren er uenige om anvendelsen af denne kodeks eller fortolkningen af dens indhold, kan de henvise sagen til formanden.

**Summary of internal control provisions as developed since March 2000,  
including measures taken in the wake of the Eurostat crisis**

The March 2000 White Paper set out an internal control architecture that provides a continuous assessment of internal control in the Commission in order to take remedial action when necessary. The prime vehicle for this process is the Annual Synthesis Report, which summarises the contents of Annual Activity Reports of Directors General and Heads of Service. In addition, changes to the internal control framework are made based on recommendations by the Court of Auditors and the European Parliament. As a result, while the general internal control framework set out in March 2000 has remained stable, the roles of its principal actors and, above all, the information flow between them has evolved over time. It is therefore necessary and useful to consolidate the main decisions that constitute amendments to the White Paper in one place, including the measures proposed in the wake of the Eurostat crisis in the present Progress Report.

This annex serves this specific purpose. It is based on a recommendation made by the Court of Auditors in its Annual Report for Financial Year 2002, which is also reflected in requests made by Members of Parliament in the course of the discharge procedure.<sup>25</sup> Significant changes to the original functions, mandates and procedures set out in the March 2000 White Paper are indicated in *italics*. The first two sections provide an overview of actors and procedures related to financial management and internal audit, respectively. Section 3 summarises changes to the framework of budgetary execution and initiatives to protect the Community's financial interest. The relevant actions of the March 2000 White Paper Action Plan are referred to in the margin.

## **9. FINANCIAL MANAGEMENT**

### **9.1. Authorising Officer and Authorising Officers by Delegation and Subdelegation**

#### *9.1.1. Definition and codification of the function*

The new Financial Regulation reflects the principles set out in the White Paper. While the Institution (i.e. the College) has the function of Authorising Officer, it delegates financial management and control to Authorising Officers by Delegation (i.e., Directors General and Heads of Service). Delegated Authorising Officers are responsible for financial management in their services, including functions that had previously been fulfilled at central level, such as, for instance, the centralised ex-ante visa performed by the Financial Controller, which was abolished in the context of Reform. Delegated Authorising Officers can subdelegate certain functions to Authorising Officers by

Action 64

Action 65

Action 86

Action 88

---

<sup>25</sup> The Court of Auditors specifically mentions that “new actions were introduced when the reform of the internal control system was put into effect...Under these circumstances it would be much easier to study the progress of the reform if all the action plans and updates of the White Paper actions could be consolidated within a single document...” *Annual Report concerning the financial year 2002. Section 1.108*. This reasoning is confirmed in the analysis of the Court's comments in the Working Document about the reform of the Commission by G.Dell'Alba, Member of the European Parliament (*PE 338.173*).

Action 63 Subdelegation. The rights and obligations of Delegated and Subdelegated Authorising Officers were laid down in accordance with the White Paper in two different charters.<sup>26</sup>

*While the role of Delegated Authorising Officers has not changed – they remain at the centre of the internal control system and take full responsibility for internal control systems under their responsibility – the Commission has decided to make their reporting requirements more specific than originally foreseen in the Charter of Authorising Officer by Delegations. It decided in July 2003 that Authorising Officers by Delegation should report at least twice a year to their Commissioner on work undertaken by their internal audit capabilities and appropriate issues arising from the work of the Internal Audit Service, the Court of Auditors, the Directorate General itself and OLAF.<sup>27</sup> The revised Code of Conduct for Relations between Commissioners and their Services, which is attached to the present Progress Report, emphasises the political responsibility exercised by the Commissioner by specifying the minimum frequency and precise nature of information a Commissioner must receive from his/her services.<sup>28</sup>*

#### 9.1.2. Annual Activity Reports and Declarations

Action 82 Delegated Authorising Officers are required to issue an Annual Activity Report and Declaration, in which they report about the achievement of objectives specified in their Annual Management Plan. In particular, they provide an assurance to their Commissioner and the College about financial management in their services and highlight material deficiencies, if any, of the internal control system under their responsibility. Subdelegated Authorising Officers issue regular reports, which are also used in the preparation of the annual activity reports.

*Starting with Action 10 of the Synthesis Report 2002<sup>29</sup>, the Commission has reviewed and refined the methodology for establishing Annual Activity Reports and Declarations. As recommended by the Court of Auditors, the refinements are undertaken with a view to making reservations clearer and better understood and to ensuring full comparability across Commission services. In addition, Resource Directors will be asked to comment on those parts of the Annual Activity Reports and Declarations which concern internal control.<sup>30</sup>*

Action 83 In order to ensure adequate controls, Delegated Authorising Officers must make sure to earmark human and administrative resources needed for proper monitoring and control of programmes in the framework of activity-based management.

*In reaction to the Annual Activity Reports for financial years 2001 and 2002, the Commission asked its services to provide priority in resource allocation for units that are specifically dealing with internal control and audit matters. In addition, services were*

---

<sup>26</sup> Supporting the Reform of Financial Management. SEC(2000)2203/5 and SEC(2001)454

<sup>27</sup> 2002 Synthesis of Annual Activity Reports and Declarations of Directors General and Heads of Service. COM(2003)391 final

<sup>28</sup> Reform Progress Report on the year 2003

<sup>29</sup> 2001 Synthesis of Annual Activity Reports and Declarations of Directors General and Heads of Service. COM(2002)426 final

<sup>30</sup> Reform Progress Report on the year 2003

*asked to identify training and recruitment needs in order to allow the design of training and recruitment programmes.*<sup>31</sup>

Action 80 and 81 *As concerns Subdelegated Authorising Officers, the Commission recognised the specific role of financial units and control functions, when it decided that each Directorate General and Service should have a coordinator (contact officer) – who is the Resource Director or equivalent - for the coordination of internal control, who would provide all relevant information to the Central Financial Service*<sup>32</sup>

### 9.1.3. Regular self assessments

Action 84 *In the autumn of 2000, Directorates General began the process of self assessing their internal control systems, using the draft Internal Control Standards as a basis, with a view to establishing the systems which would need to be in place on removal of the centralised ex-ante visa.*

*The self assessment methodology has now become a regular part of the services' own evaluation and reporting process. In the framework of the 2002 Synthesis report, services have also used this approach in order to assess the implementation of the internal control baseline requirements by the end of 2003.*

## 9.2. The Central Financial Service

Action 72 *The creation of the Central Financial Service (CFS) followed the Commission decision to create a specific service in support of financial management in Directorates- General and services. The CFS defines the regulatory framework for using Community finances and the Standards for Internal Control. It supports Commission services by laying down standard model contracts and by providing advice on internal control and financial management, including contract management and procurement procedures. For this purpose, the CFS uses specific user networks, such as the RUF ("Réseau des Unités Financières") and the Internal Control Coordination Network. The CFS also develops and manages common financial management information systems, provides operational manuals of financial management and organises training courses on financial and internal control matters.*

Action 78

Action 72  
Actions 73 & 76

Action 77

*While the role of the CFS today does not substantially differ from that set out in the White Paper, the Commission has asked the CFS to provide a yearly overview of the Internal Control System to the College as well as a mid-term review. For this purpose, the Commission has also specified that Resource Directors in Directorates General should supply the CFS with the basic information on which its overviews are based.*<sup>33</sup>*The aim is to produce a summary of the state of play on internal control and to identify best practices and potential weaknesses at Commission level.*

Action 75

Action 91

---

<sup>31</sup>2001 Synthesis of Annual Activity Reports and Declarations of Directors General and Heads of Service. COM(2002)426 final. 2002 Synthesis of Annual Activity Reports and Declarations of Directors General and Heads of Service. COM(2003)391 final

<sup>32</sup> The basic functions of finance units are set out in: Supporting the Reform of Financial Management. SEC(2000)2203. For the role of Resource Directors in liaising with the Central Financial Service see: Clarification of the roles of key actors in internal audit and internal control in the Commission (SEC(2003)59 of 21.1.2003.

<sup>33</sup> Clarification of the roles of key actors in internal audit and internal control in the Commission (SEC(2003) 59 of 21.1.2003.Reform Progress Report on the year 2003.

*For this purpose, DG Budget has made specific working arrangements between the Central Financial Service and Directorates General. A 'position statement' for each DG will be produced under the responsibility of the CFS, but with the cooperation of and in conjunction with the Directorates General and based on agreed sources of information, including audit reports, work done by Directorates General to support their Annual Activity Reports and the information sent at least twice yearly to Commissioners on audit and control issues.*

### *9.2.1. Setting Internal Control Standards*

*Action 78* In December 2000, the Commission adopted a proposal for 24 internal control standards, which had been developed by DG Budget's Central Financial Service.<sup>34</sup> This was a key step forward in that it constituted for the first time a framework of internal control based on internationally accepted norms and standards and provided a wide ranging definition of internal control which embraced both financial and non-financial aspects. The standards are based on the following control components: Control Environment, Performance and Risk Management, Information and Communication, Control Activities and Audit and Evaluation. They cover the broad spectrum of the activities undertaken by the Commission at all levels.

*Action 78* *By December 2001, services had some experience of trying to implement the Control Standards. Attention was primarily focused on financial matters, but a number of horizontal initiatives, for example on human resource and Activity Based Management issues were being made more concrete. Also, it was soon realised that some of the initial expectations on timing were unrealistic. The aim therefore was to define common baseline requirements through all services and which would reflect the complementary initiatives already underway and whose meaning would be clearer to services.*

*As a result, this question was addressed in the 2001 and 2002 Synthesis Reports. Services self-assessed the expected level of implementation of internal control baseline requirements by the end of 2003.<sup>35</sup> The results indicate that, with a few exceptions, most Directorates General expected to have reached a high degree of compliance by the year end. In mid-February 2004, Directorates General will be expected to confirm that their expectations have been realised in practice. This update is likely to form the basis of an annex to the 2003 Annual Activity Reports.*

### **9.3. The Accounting Officer**

*Action 74* *While Accounting Reform was not included in the March 2000 White Paper, it was proposed as part of the recasting of the Financial Regulation in 2001. It is clear that the fundamental overhaul of the accounting system is essential for the implementation of a number of actions mentioned in the White Paper. In particular, financial management information system, such as the Central Invoice Register and the Contractors Database, will be integrated in the new accounting system.*

*Deadlines for the presentation of an Accounting Reform Project were therefore set in Action 16 of the 2001 Synthesis report. As a result, the Commission adopted its Communication of the modernisation of the accounting system in December 2002.<sup>36</sup> At the same time, it upgraded the function of the Accounting Officer to A1 level. The*

---

<sup>34</sup> Supporting the Reform of Financial Management. SEC(2000)2203

<sup>35</sup> 2002 Synthesis of Annual Activity Reports and Declarations of Directors General and Heads of Service. COM(2003)391 final

<sup>36</sup> COM(2002)755

*objective of the project is to have an accrual-based accounting system in place by the beginning of 2005, which is compliant with the formal requirements of the new Financial Regulation.*

## **10. INTERNAL AUDIT**

### **10.1. The Internal Audit Service (IAS)**

*Action 68* The IAS became operational in September 2000. It is not itself responsible for the implementation and management of controls, which is why it was established as a separate structure independent from Financial Control as soon as an amendment to the Financial Regulation made this possible. Under Article 86 of the revised Financial Regulation the IAS is responsible for assessing the suitability and effectiveness of internal management systems and of the internal control and audit systems. Its mission is to assist management in controlling risks, monitoring compliance, to provide an opinion on the quality of management and control systems and to improve efficiency and effectiveness of operations.

*Action 69* The service reports to the Vice-President for Reform and works on the basis of a risk based Annual Plan and a three year rolling Forward Audit Plan. Its rights and obligations are laid down in a specific charter.<sup>37</sup> Its first task, which should conclude this year, is a series of in-depth audits of all Commission services.

*Action 87*

*Since its creation, the Commission has not changed the function of the Internal Audit Service, but has enlarged its mandate, specified its reporting requirements and strengthened its relations with Internal Audit Capabilities. The scope of IAS work has been enlarged by the new Financial Regulation's provision that the Internal Auditor of the Commission is also the Internal Auditor of Community Agencies. The IAS will issue an annual report and an interim report summarising the result of completed audits, recommendations issued and follow-up work that was undertaken. The IAS will also receive IAC reports. In addition, the IAS will chair meetings of Auditnet, which brings together all Internal Audit Capabilities of the Commission. The IAS will therefore pursue the objectives of coordination and professional guidance with existing resources (i.e. through correspondents work and resources available for coordination work) while its major task remains that set out in the Financial Regulation and to provide an audit opinion for internal controls in the Commission as a whole. Besides increasing the number of staff in the IAS to cope with its mandate to audit Community Agencies, the Commission has also recently adopted a strengthening of the service through a change in its organigramme, which provides for an additional Director-level post.<sup>38</sup>*

### **10.2. Internal Audit Capabilities**

*Action 81* Internal Audit Capabilities (IACs) were created in services to provide assurance to Directors General on the functioning of internal control. Their specific function and reporting requirements as well as the establishment of Auditnet, which brings together the IAS and all IACs, were specified in October 2000.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup>Charter of the Internal Audit Service of the European Commission. SEC(2000) 1801//2.

<sup>38</sup>Clarification of the roles of key actors in internal audit and internal control in the Commission (SEC(2003) 59 of 21.1.2003. Reform Progress Report on the year 2003.

<sup>39</sup>Conditions for the Creation of an Internal Audit Capability in each Commission Service. SEC (2000) 1803.

*The function of IACs has not changed since then but was reconfirmed in Action 13 of the Synthesis Report on the 2001 AARs. This report confirmed that the IACs are not responsible for installing or managing control systems and do not form part of the management control function. They report to the Director General and should express an opinion on the state of internal control as a contribution to the preparation of the Annual Activity Report. They are expected to co-operate constructively with the IAS in coordinating their respective work plans.<sup>40</sup> As laid down in the present Progress Report, IACs will in future send all their completed audit reports to the IAS, highlighting critical findings.*

### **10.3. Audit Progress Committee**

Action 71

The Audit Progress Committee (APC) was established to ensure the independence of the IAS and to monitor the control processes of the Commission through the results of audits undertaken by the IAS and Court of Auditors, the implementation of audit recommendations and the quality of audit work undertaken. Its main task so far has been to ensure that services follow up audit recommendations made by the IAS. Its rights and obligations are laid down in a specific charter.<sup>41</sup>

*While the function of the Committee has not changed, it took measures to address comments made by the Court of Auditors in its Annual Report for the year 2001. In order to manage any appearance of potential conflicts of interest, the Committee decided that its Members would not chair agenda points that related to services under their political responsibility. In addition, the Commission decided that the Committee's Secretariat would move from DG Budget to the Secretariat General. The Commission also accepted the recommendation of the Committee to recruit a second external member, who must be a specialist in internal audit.*

## **11. THE FRAMEWORK FOR BUDGETARY EXECUTION AND THE PROTECTION OF THE COMMUNITY'S FINANCIAL INTERESTS**

### **11.1. Legislative basis for expenditure**

The new Financial Regulation provides the general obligation for the Commission to adopt a *basic act* before the appropriations entered in the budget for any Community action may be used as already convened in the Interinstitutional Agreement.

The exceptions from this principle are very limited: pilot schemes, preparatory actions, institutional prerogatives, administrative autonomy. This has led Commission to propose basic acts to cover for a transition period of two years grants to specific beneficiaries so far only earmarked by the Budgetary Authority, notably on the basis of the former A-30 chapter.

According to Article 75 of the Financial Regulation, the financing decision must be adopted by the Institution or authorities to which powers have been delegated by the Institution. Article 90 of the Implementing Rules of the Financial Regulation provides that the financing decision shall determine the essential elements of an action involving expenditure from the budget. It is on the basis of this financing decision that the delegated authorising officer takes the acts of budgetary implementation.

---

<sup>40</sup> Clarification of the roles of key actors in internal audit and internal control in the Commission (SEC(2003) 59 of 21.1.2003. Reform Progress Report on the year 2003.

<sup>41</sup> The Audit Progress Committee of the European Commission. SEC(2000)1808/3

## **11.2. Setting a legal framework of the attribution and the management of grants and procurement procedures**

The new Financial Regulation and its implementing rules provide a clear legal framework for procurement and introduce rules for Community grants. The fundamental principles, such as transparency and equal treatment during the award procedure concerning grants and respect of the principle of sound financial management in the field of the execution of grants (principles of co-financing, interdiction of cumulative and retrospective awards).

*Action 76* The Commission has adopted a standard grant agreement for financing an action carried out by a beneficiary third party (single-beneficiary agreement) and a standard grant agreement to finance the operation of a beneficiary third-party body in order to help services to apply the relevant provisions and to harmonize the terms of agreements to be established between Commission and beneficiaries. A practical guide for grants and a standard framework partnership grant agreement are being prepared.

*Action 75* In November 2003 the Central Financial Service has provided a new Vade-mecum on Public Procurement to the services, which is in line with the new legal requirements. Commission services are provided with standard service and standard framework supply contract. A standard service framework contract, a supply contract and a low-value supply/service contract are under preparation.

## **11.3. Better protection of the Financial Interests of the Communities**

The above mentioned actions related to grants and procurement made it possible to reinforce the provisions related notably to the requirement of financial guarantees, to suspension of contracts and agreements in the event of errors or irregularities and their termination in order to protect the financial interests of the Communities.

The new Financial Regulation reinforces the protection of the financial interests of the Communities *before* a contractual relation exists between the Communities and a third party, as it provides the obligation (and not a possibility as provided for by the public procurement directives) for the contracting authority:

- To exclude all tenderers, candidates or applicants from participation in a procurement or award procedure if one of them are in a situation referred to by article 93 of the FR. These situations have been taken from the Public Procurement directives, although the FR has added the cases of convictions for fraud, corruption, involvement in a criminal organisations or any other illegal activity detrimental to the Communities' financial interests and serious breach of contract for failure to comply with their contractual obligations. This provision has already been applied in the framework of the EUROSTAT file, in which Commission had decided to cancel contractual relations with entities which, at the same time, have been candidates in procurement or award procedures.
- To exclude all third parties that are subject to a conflict of interest or are guilty of misrepresentation in supplying required information for participation in a given award procedure (Article 94 of the Financial Regulation) from the award of the contract or grant concerned.

The Financial Regulation offers the possibility for the contracting authority to impose administrative (exclusion from all contracts and grants financed by the Community budget

for a period defined in article 133 of the Implementing Rules of the FR) and financial penalties.

- Action 92* Concerning other measures set out in the White Paper, the Administrative Guide adopted in October 2003 incorporates guidelines for sound project management prepared by OLAF. A Communication concerning fraud proofing of legislation and contract management was adopted on 7 November 2001.<sup>42</sup> As regards the follow-up of the communication, a fraud proofing procedure on bilateral basis with OLAF and the DG in charge of the concerned legislative project has been set up providing for an examination by OLAF even before the Interservice Consultation. In addition to that, a specific working-group, chaired by OLAF has been created.
- Action 94*
- Action 93* For better coordination of interaction between OLAF and other services, the Commission adopted on 23 July 2003 a provisional Memorandum of Understanding.<sup>43</sup> However, the Commission is now proposing specific amendments to the OLAF Regulation, which will supersede this MoU.
- Action 95* The Commission has taken into account new exclusion cases in its Early Warning System and has invited the other institutions, via their Accounting Officers, to name their points of contact which will be empowered to receive information on exclusions cases in accordance with Article 95 of the Financial Regulation. This information flow will be subject to specific security provisions.
- Action 79*
- Action 85* In its internal decision-making mechanisms, the Commission has ensured that the principle of segregation of duties is fully implemented via a number of financial circuit models, from which Delegated Authorising Officers could choose.<sup>44</sup> *In Action 10 of the 2001 Synthesis Report the Commission asked its services to assess at the end of 2002 their readiness for complying with the new Financial Regulation by beginning of 2003, including the revision of their financial circuits and control environment.*<sup>45</sup>

#### **11.4. Amplification of the recovery procedure for funds wrongly paid**

- Action 96* The new Financial Regulation and its implementing rules define the role of the authorising officer when establishing and recovering the receivable amounts, and empower the accounting officer to recover amounts by offsetting against claims. The Commission has updated its internal procedure provisions for the recovery of entitlements arising from direct management and the recovery of fines, lump sums and penalty payments under the Treaties of 17 December 2002 (C-2002-5048/4). The Commission has also updated the Guidelines on the application of the principle of proportionality and the waiving of recovery of an established amount receivable in accordance with the obligation of the institutions in accordance with Article 87 (2) of the implementing rules of the Financial Regulation.

*Internally, the Commission asked Delegated Authorising Officers to address the recovery of amounts due on direct expenditure in their annual management plans and charged the*

---

<sup>42</sup> SEC(2001) 2029 final.

<sup>43</sup> SEC(2003) 871final.

<sup>44</sup> Supporting the Reform of Financial Management. SEC(2000)2203.

<sup>45</sup> 2001 Synthesis of Annual Activity Reports and Declarations of Directors General and Heads of Service. COM(2002)426 final.

*Directorate General for Budget with the leadership of a monitoring process on clearance of the backlog of recoveries.*<sup>46</sup>

### **11.5. Deontology and reinforcement of the liability of financial actors**

Beside the provisions mentioned above, the new Financial Regulation defines the notion of conflict of interests (Article 52), which covers a wide range of situations and provides a clear procedure to be followed. This framework is better adapted to assure the impartiality of officials and agents and as a result of the institutions themselves.

*Action 67* Financial liability of all officials is set out in Article 22 of the Staff Regulations, to which Article 66 FR refers. The Commission has adopted on 23 July 2003 a working document on the application of Article 22 which sets out the conditions for its application as well as the procedure to be followed. The *concertation* process with the Trade Unions and Staff Associations (OSP) has started in November 2003 and is still ongoing.

*Action 66* By decision of 9 July 2003, the Commission has set up the Financial Irregularities Panel foreseen in Article 66 (4) of the Financial Regulation, which functions independently and is charged to determine whether a financial irregularity has occurred and what the consequences should be. Having secured an external President for the FIP, the Panel will commence its work early in 2004.

---

<sup>46</sup> 2002 Synthesis of Annual Activity Reports and Declarations of Directors General and Heads of Service. COM(2003)391 final.

<b>REFORM PROGRESS INDICATORS</b>				
<b>OBJECTIVE</b>	<b>PURPOSE</b>	<b>INDICATOR</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Creating a culture based on service</b>	<b>Ensure timely response when dealing with the public</b>	Average number of days to carry out a payment	43.7	42.9
		% of mail answered within standard deadline	70%	>80%
<b>Improving priority setting and efficient use of resources</b>	<b>Promote greater efficiency</b>	Average vacancy rate of available posts <sup>47</sup>	2.5% (November 2002)	1.9% (December 2003) <sup>48</sup>
		% of officials re-deployed to priority activities per year <sup>49</sup>	3.5% (APS 2003 Decision)	5.8% (APS 2004 Decision) <sup>50</sup>
<b>The overhaul of financial management, control and audit</b>	<b>Improve implementation of the budget</b>	Degree of implementation of the Budget plan covering commitments and payments per budget heading <sup>51</sup>	Commitments: 98% Payments: 76%	Commitments: 99% Payments: 90%
		<b>Ensure effectiveness and efficiency of operations</b>	Average number of days to carry out a payment	43.7
	Variation of RAL in %		13.7%	4.9% <sup>54</sup>
	Variation of potentially abnormal RAL <sup>53</sup>	-	-12%	

<sup>47</sup> Data refers to the 'budget de fonctionnement'

<sup>48</sup> Taking into account the first wave of early retirement. If the second wave of early retirement is also taken into account, this produces a figure of 1.4%.

<sup>49</sup> The ratio is affected by the enlargement exercise and the number of posts granted by the budgetary authority. The target for this indicator is to have a positive figure (indicating mobility), rather than an increasing percentage.

<sup>50</sup> Includes the confirmation of 2003 frontloading for enlargement as well as additional posts for 2004, which provides for an exceptionally high figure.

<sup>51</sup> Covers the following headings: structural operations, internal policies, external actions and pre-accession aid.

<sup>52</sup> Data represents 72.71 % and 313.174 of the total of payments made in 2003.

<sup>53</sup> Covers the following headings: agriculture, structural operations, internal policies, external actions and pre-accession aid.

<sup>54</sup> Preliminary figure.

OBJECTIVE	PURPOSE	INDICATOR	2002	2003
<b>Bringing about a modernised staff policy</b>	<b>Strengthening staff skills</b>	Average number of training days per official	6.9 (2001)	8.32
	<b>Modernise equal treatment provisions, social welfare facilities and working conditions</b>	% of women recruited annually at A grade entry level <sup>55</sup>	27.6%	33.3%
		% of women in management positions <sup>56</sup>	11.1% across A1,A2 and A3 6.6% for A1 15.7% at A2 11.1% for A3	11.6% across A1, A2 and A3 6.6% for A1 16.7% at A2 11.4% for A3
		Length of waiting lists for crèches	Around 300 waiting as at January 2002.	362
		Number of officials on part time work	1077 (5.3% of total)	1349 (6% of total)

<sup>55</sup> Source: Equal Opportunities – Monitoring. Data refers to permanent officials on all budgets.

<sup>56</sup> Data refers to permanent officials on all budgets.