



KOMMISSIONEN FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Bruxelles, den 28.2.2001  
KOM(2001) 115 endelig

**STATUSRAPPORT FOR REFORMEN – FEBRUAR 2001**

(forelagt af Kommissionen)

## STATUSRAPPORT FOR REFORMEN – FEBRUAR 2001

### 1. INDLEDNING

Hvidbogen "Reformen af Kommissionen" blev vedtaget af kommissærkollegiet den 1. marts 2000. Den lagde op til indførelse af nye arbejdsmetoder, der skal gøre Kommissionen mere uafhængig, ansvarlig, effektiv og åben og i stand til at leve op til de højeste ansvarsnormer. Programmet for realisering af disse mål omfatter en detaljeret handlingsplan med 98 forskellige aktioner og en tidsplan, der strækker sig ind i 2002.

Denne rapport gør status over de fremskridt, Kommissionen efter et år har gjort med udviklingen og indførelsen af foranstaltninger til implementering af hvidbogen. Den beskriver den fremgangsmåde, der anvendes på hvert af reformens hovedområder som anført i hvidbogen, og også arbejdet med reformen af forvaltningen af Fællesskabets programmer, der betragtes som en del af Kommissionens reforminitiativ. Desuden vurderes fremskridtene som helhed og den sandsynlige udvikling i det kommende år.

### 2. BAGGRUND

Rom-traktaten fastlagde Kommissionens rolle i det nyoprettede Europæiske Fællesskab. Men siden da har meget ændret sig. Antallet af medlemsstater er steget til 15, og Kommissionen har efterhånden i tilgift til sine oprindelige opgaver fået pålagt mange forvaltningsopgaver af Rådet og Europa-Parlamentet. Nogle af disse forvaltningsaktiviteter har imidlertid haft en tendens til at afsvække Kommissionens grundlæggende rolle som fastsat i traktaten.

For at gøre op med den nuværende situation og forberede Kommissionen til udvidelsen vedtog kommissærkollegiet den af næstformand Neil Kinnock foreslåede hvidbog om reformen og traf den strategiske beslutning at centrere Kommissionens arbejde om de vigtigste politiske mål. Kommissærernes reformgruppe, den såkaldte peer-gruppe, foretog en samlet vurdering af aktiviteterne og de anvendte ressourcer for at afbalancere dem. Denne vurdering afsluttedes i juli 2000.

Iværksættelsen af reformen har nydt godt af de skridt, Kommissionen tog tidligt i sin mandatperiode med indførelsen af adfærdskodeksen for kommissærerne (september 1999), adfærdskodeksen for kommissærerne og tjenestegrenene (september 1999) og kommissærernes interesseerklæring (august 1999).

I betragtning af den klare forbindelse mellem den igangværende reform og "nye styreformer" (governance) arbejder de to grupper snævert sammen for at sikre sammenhængen mellem de to processer.

Modsat tidligere, når der blev gennemført en reform af enkelte sider af Kommissionens virksomhed, er der med hvidbogen for første gang fremlagt et sæt integrerede reformer, der omfatter indbyrdes forbundne aktioner inden for flere forskellige kommissærområder, og som skal tjene det overordnede mål fundamentalt at ændre forvaltningskulturen.

Det er klart, at Kommissionen må have optimale strukturer og systemer til anvendelsen af sine ressourcer. Hvidbogen 'Reformen af Kommissionen' opstillede et program for en gennemgribende revision af arbejdsgangene, aktivitetsplanlægningen og forvaltningen af de menneskelige og finansielle ressourcer og sammen med dette en reform af finansforvaltningen, der skulle give Kommissionen mulighed for at sikre den højeste effektivitet i administrationen af offentlige midler.

Målet med reformen er i høj grad at styrke de fem principper uafhængighed, ansvar, ansvarlighed, effektivitet og åbenhed, hvilket alt sammen skulle fremme en serviceorienteret kultur, hvor det er resultaterne, der tæller, snarere end inputtet.

Handlingsplanen, som er en del af hvidbogen, består af 98 enkeltaktioner, der udgør et integreret sæt og er inddelt i kapitler, hvert med en overskrift, der afspejler et aspekt af reformen. De foreslåede foranstaltninger supplerer klart hinanden, da fastlæggelsen af prioriterer og en effektiv anvendelse af ressourcerne må modsvares af en reform af udviklingen af de menneskelige ressourcer ikke mindst for at fremme en bedre finansforvaltning, kontrol og intern revision.

Arten af den enkelte aktion er afgørende for, hvor lang tid der behøves til at forberede og iværksætte den, og det er ikke alle aktioner, der vil give øjeblikkelige resultater. F.eks. er de finansielle kredsløb blevet omformet og er nu operationelle, mens aktionerne vedrørende aktivitetsbaseret management gennemføres på forsøgsbasis frem til 2002.

### **3. REFORMPROCESSEN**

Lige fra reformens start igangsatte Kommissionen en proces, der skulle sikre, at tjenestegrenene blev direkte inddraget i udviklingen af idéer og metoder, og at der blev en bred høring på alle niveauer<sup>1</sup>. Allerede under udarbejdelsen af hvidbogen fandt der høringer sted både ved direkte møder med personalet og ved elektronisk kommunikation. Denne fremgangsmåde anvendes også ved udarbejdelsen af forskellige meddelelser om de menneskelige ressourcer, hvor dokumentudkast lægges ud på intranettet og personalet opfordres til at kommentere dem. Der fandt også drøftelser sted i Ministerrådet (generelle anliggender) under det portugisiske formandskab, hvilket førte til en støtteresolution. Der har endvidere været talrige kontakter og drøftelser med Parlamentet. Van Hulten-beslutningen fra januar 2000 gav et første signal i hvidbogens retning. De fire substantielle parlamentsbetænkninger, der fulgte senere på året, gik mere i detaljer vedrørende Parlamentets støtte og spørgsmål til reformprocessen.

Der blev nedsat en kommissærreformgruppe til at rådgive om og være med til at udforme indholdet af reformens politiske hovedlinjer og kommentere lovgivningsforslag, inden de blev forelagt kommissærkollegiet til godkendelse.

Der blev nedsat planlægnings- og koordineringsgrupper for finansielle kredsløb, intern revision, menneskelige ressourcer, eksternalisering, aktivitetsbaseret management og beskyttelse af finansielle interesser. Hver gruppe blev ledet af en generaldirektør og

---

<sup>1</sup> Se bilag 1.

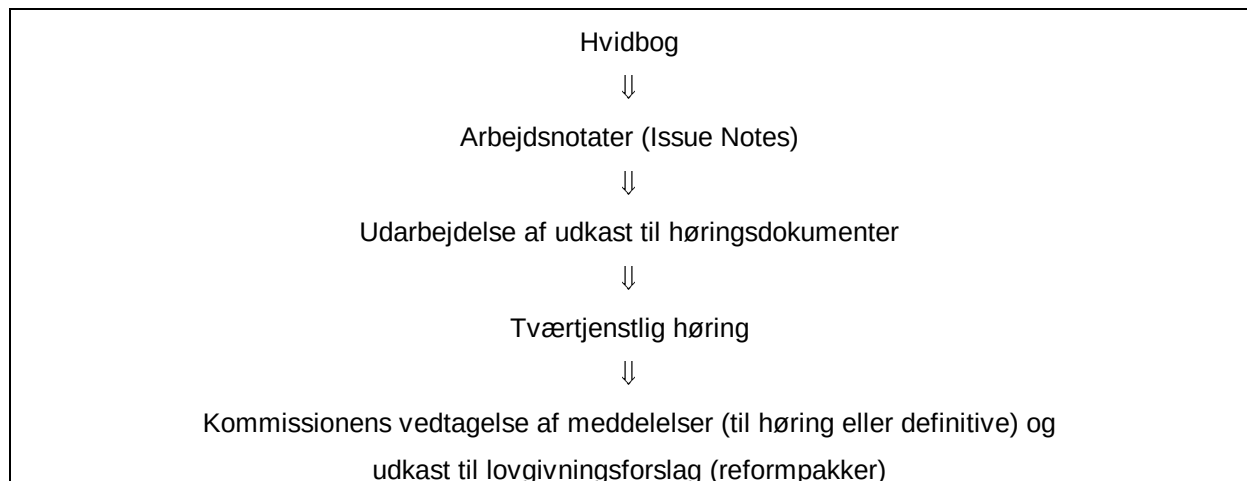
var sammensat af lederpersonale og "slutbrugere" af reformen. De grupper, der endnu er tilbage, yder fortsat et værdifuldt bidrag i reformens implementeringsfase.

Gruppen vedrørende finansielle kredsløb fremsatte anbefalinger om den finansielle organisation og andre forslag fremlagt af GD for Budget, herunder om nyudformning af finansforordningerne, reglerne for anvisningsberettigede og standarder for intern kontrol. Denne gruppe er nu i gang med høringer af generaldirektørerne, der hver især fremlægger deres tjenestegrenes planer for forbedring af finansforvaltningen og kontrolsystemerne. Gruppen vedrørende eksternalisering er nået frem til tre hensigtsmæssige former for eksternalisering af Kommissionens ikke-kerneopgaver og har udarbejdet en meddelelse til Kommissionen om eksternalisering af forvaltningen af fællesskabsprogrammerne. Gruppen vedrørende intern revision har ydet et stort bidrag til udarbejdelsen af relevante afsnit i hvidbogen og afsluttede sit arbejde den 22. februar 2000. Gruppen vedrørende aktivitetsbaseret management (ABM) fører tilsyn med hele den proces, der skal lede frem til udvikling og indførelse af en procedure for implementering af denne nye tilgang til fastlæggelse af prioriteter, operativ planlægning og ressourceallokering. En anden gruppe fører i øjeblikket tilsyn med implementeringen af reformaktionerne vedrørende beskyttelse af Fællesskabets finansielle interesser.

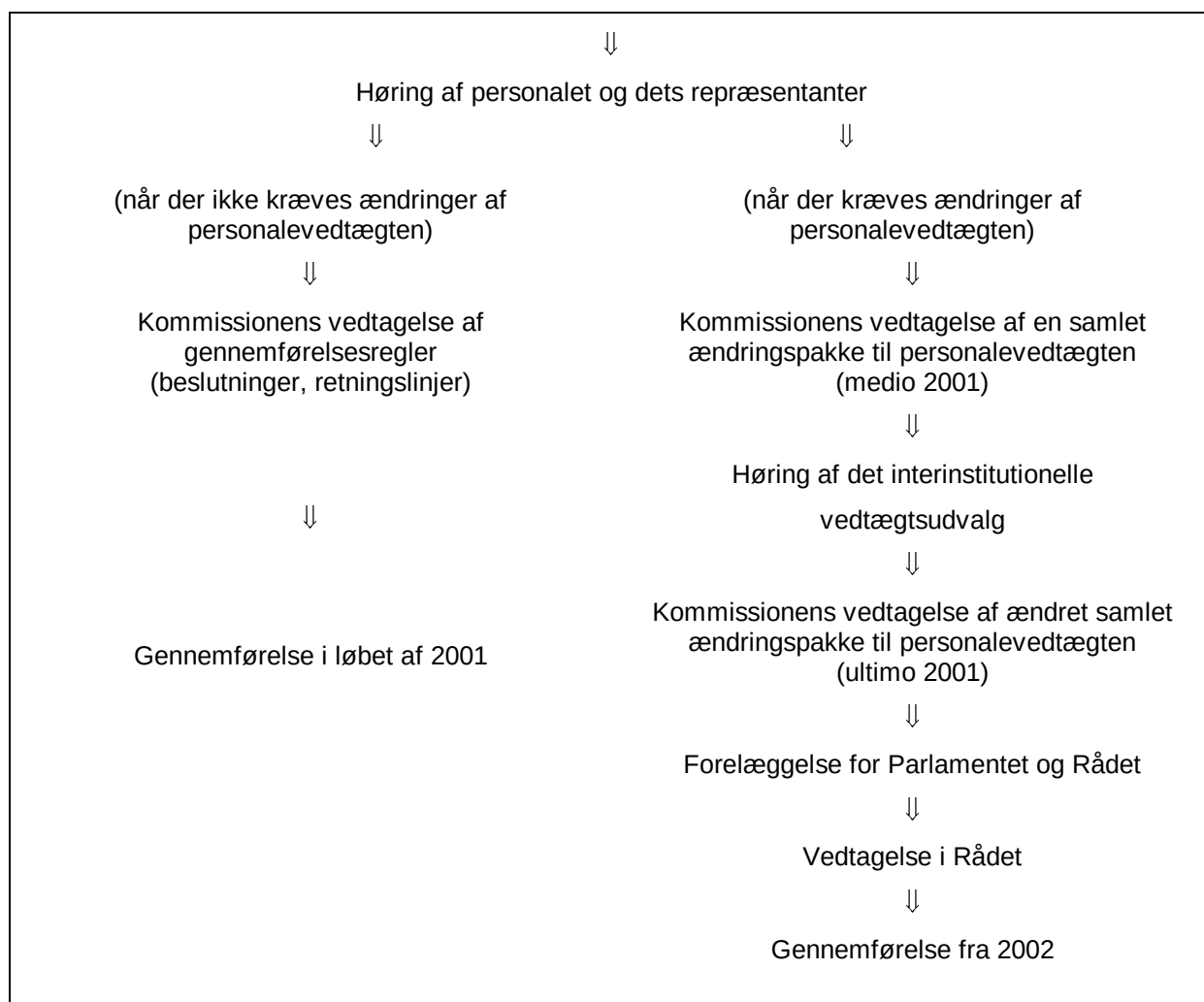
I implementeringsfasen har de udpegede ansvarlige tjenestegrene stået for gennemførelsen af aktionerne, og de operative generaldirektorater er i gang med at indføre reformforanstaltningerne i praksis.

Foruden denne omfattende interne høringsproces har Kommissionen, når den har fundet det nødvendigt, søgt rådgivning hos en lang række eksterne fagfolk og specialister.

I de tilfælde, hvor der som led i aktiviteterne har skullet udarbejdes dokumenter, har Kommissionen generelt fulgt den vej, der fremgår af nedenstående skema:



For de menneskelige ressourcers vedkommende fortsætter processen således:



#### **4. REFORMOMRÅDER**

##### **4.1. En serviceorienteret kultur**

###### *4.1.1. Hovedpunkter på dette reformområde*

Hovedformålet er at forbedre forbindelserne mellem alle de europæiske institutioner og borgerne ved højnelse af serviceniveauet og øget anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi og -net (e-Kommissionen).

###### *4.1.2. Udviklingen til dato*

Siden vedtagelsen af hvidbogen er der med udgangspunkt i en række initiativer, som den foregående Kommission havde iværksat, vedtaget flere tekster om selvregulering. Der er truffet åbenhedsforanstaltninger og udformet projekter for at få en sammenhængende tilgang for alle tjenestegrenene og sætte dem i stand til at udnytte informations- og kommunikationsteknologiske værktøjer fuldt ud.

Kommissionen har også vedtaget et forslag til en interinstitutionel aftale om oprettelse af en 'rådgivende gruppe for standarder i den offentlige forvaltning'. Behovet for større åbenhed er tillige fuldt ud anerkendt ved Kommissionens vedtagelse af et forslag til en forordning om offentlighedens adgang til Europa-Parlamentets, Rådets og Kommissionens dokumenter. Denne forordning skal vedtages af Rådet og Parlamentet efter proceduren med fælles beslutningstagning senere i 2001.

På et andet – mere ambitiøst – plan blev der igangsat aktioner for at sikre en højere profil og større brugervenlighed for Kommissionens EUROPA-netsted, undersøge muligheden for at anvende Internettet til interaktive politikhøringer og fremme elektroniske offentlige indkøb og transaktioner.

#### *4.1.3. De vigtigste resultater siden 1. marts 2000*

- Kommissionen har vedtaget en kodeks for god administrativ praksis for tjenestemændene i deres kontakt med borgerne (juli 2000).
- Kommissionen og Parlamentet er nået til enighed om en ny rammeaftale om reglerne og procedurerne for samarbejdet med Europa-Parlamentet (juli 2000).
- Der er udformet en strategi for e-Kommissionen med tre hovedstrenger (intern administration; borgere og erhvervsliv; eksterne partnere). Dette arbejde vil føre til en reform af Kommissionens politik for informations- og kommunikationsteknologi.
- Der er gjort en betydelig indsats for at sætte tjenestegrenene i stand til at overholde den nye 60-dages frist for betaling af Kommissionens fakturaer.
- Kundepanelet har støttet arbejdet i GD for Personale og Administration ved fremsættelse af forslag til forbedring af serviceniveauet og har til dato haft fire møder.

### **4.2. Fastlæggelse af prioriteter og effektiv anvendelse af ressourcerne**

#### *4.2.1. Hovedpunkter på dette reformområde*

Den første udfordring på dette område var at udforme en sammenhængende tilgang ud fra aktivitetsbaseret management (ABM) til samling og integrering af en række aktiviteter, der hidtil ikke har været koordineret systematisk (dvs. fastlæggelse af politikmål, planlægning og programmering af aktiviteter, forberedelse af budgettet og tildeling af ressourcer). Dette skal lægge grunden til fremtidig ABM og begrænse tilpasningerne af resourceallokeringen. Den anden udfordring var at øge effektiviteten og resultaterne ved revision og forbedring af arbejdsmetoderne, herunder udvikling af en mekanisme for permanent revision og tilpasning.

#### *4.2.2. Udviklingen til dato*

De ansvarlige tjenestegrenes udformning af de forskellige nødvendige elementer til etablering af ABM blev drøftet og afprøvet i en fælles tjenestegrens-/kabinetarbejdsgruppe inden den officielle høring. Selv om der var nogle forsinkelser

i etableringen af en hensigtsmæssig struktur, blev der gjort betydelige fremskridt i anden halvdel af 2000.

Kommissærreformgruppen under ledelse af Kommissionens formand foretog en analyse af generaldirektoraternes arbejde med henblik på at skabe balance mellem opgaverne og ressourcerne til udførelse af dem. Gruppen identificerede i konklusionerne i sin rapport bl.a. en række stillinger og uddannelse, som tjenestegrenene behøvede (for at gennemføre foranstaltninger i forbindelse med reformen), og den gav et overslag over det nødvendige budget. Som resultat heraf vedtog Kommissionen i juli en ændringsskrivelse til det foreløbige budgetforslag for 2001 med forslag om intern omplacering af personale og førtidspensionering af ca. 600 ansatte i løbet af 2001 og 2002 samt anmodning om supplerende midler. Udkastet til forslaget om en førtidspensioneringsordning i forbindelse med reformgruppens undersøgelse blev drøftet med personalerepræsentanter, inden det blev vedtaget af Kommissionen. De budgetmæssige aspekter af reformgruppens forslag godkendtes derefter af Rådet og blev indført i 2001-budgettet.

I forbindelse med ABM kan Kommissionen for at opnå en tilpasning, der gør det muligt at tage nye udfordringer og prioriteter op, beslutte at foretage en reallokering af ressourcer, som kræver omplacering af personale og ikke blot stillinger. Det var derfor nødvendigt at fastlægge ledsageforanstaltninger i form af "retningslinjer for omplacering". Kommissionen drøftede disse med personalerepræsentanterne, inden den udsendte en meddelelse i november.

#### *4.2.3. De vigtigste resultater siden marts 2000*

Nøgleforanstaltningerne for aktivitetsbaseret management (ABM) er nu langt fremme: der er skabt en funktion for strategisk planlægning og programmering (SPP) under Kommissionens Generalsekretariat. Der er oprettet en enhed, som med bidrag fra et net af SPP-korrespondenter fra de enkelte generaldirektorater har udformet SPP-forløbet. Det første forløb - der dækker 2002 - er i det store og hele en forsøgsfase, da der endnu mangler nogle af metoderedskaberne. Det startede i december 2000 med en politisk orienteringsdebat, ud fra hvilken Kommissionen nåede frem til seks hovedprioriteter for 2002. Det vil blive bekræftet ved en årlig politikstrategibeslutning, som Kommissionen skal træffe i februar 2001. Dette vil danne grundlag for den efterfølgende udarbejdelse af det foreløbige budgetforslag og Kommissionens arbejdsprogram.

Udviklingen af ABM bygger på anvendelsen af et samlet informationsteknologisk redskab kaldet det integrerede ressourceforvaltningssystem (IRMS), hvori der indgår flere andre informationsinstrumenter, og som indeholder en lang række overvågnings-, rapporterings- og dataudtragningsfunktioner. Otte GD'er har arbejdet med IRMS-forsøgsordninger, som vil blive anvendt generelt i 2002. Den vellykkede indførelse af aktivitetsbaseret management har givet kommissærkollegiet anledning til at vedtage en meddelelse om styrkelse af evalueringssystemet i generaldirektoraterne og for Kommissionen som helhed. Evaluering af politikker og aktiviteter spiller en nøglerolle i processen for den årlige politikstrategi og strategisk planlægning og programmering.

Der er vedtaget en første foreløbig handlingsplan for forenkling af procedurer og arbejdsmetoder, som omfatter tolv aktioner og baner vej for senere vedtagelse af den

første foranstaltning vedrørende forenkling af Kommissionens beslutningsprocedurer. Som led i processen for udvikling af ledelsesredskaber er der vedtaget retningslinjer for udarbejdelse af en stillingsbeskrivelse for hver enkelt ansat, og der er udviklet et (IRMS-baseret) IT-redskab. Resultatet af forsøget vedrørende 'opgavetildeling', der blev iværksat sidste år, vil blive integreret i retningslinjerne for færdiggørelse af det nye personalebedømmelsessystem for at lette opstillingen og evalueringen af individuelle mål.

#### **4.3. Eksternalisering**

##### *4.3.1. Hovedpunkter på dette reformområde*

Udviklingen af en eksternaliseringspolitik skyldtes behovet for at gøre sig fri af den for store afhængighed af kontorerne for teknisk bistand, et mål, som støttes stærkt af Parlamentet. Kommissionen har fastslået, under hvilke omstændigheder eksternalisering kan anbefales, grænserne for eksternalisering, og hvilke typer eksternalisering der er mulige. Kommissionen overvejer tre former for hel eller delvis uddelegering af visse aktiviteter, nemlig:

- a) delegering ved oprettelse af (eksekutiv-) agenturer
- b) decentralisering til net, hvor nogle opgaver lægges ud til offentlige nationale organer i medlemsstaterne
- c) indgåelse af kontrakter med enheder i den private sektor om visse ikke-kerneaktiviteter (udlicitering).

##### *4.3.2. Udviklingen fra marts 2000 til dato*

Kommissærkollegiet godkendte en meddelelse om forvaltning af fællesskabsprogrammer i december 2000. En rammeforordning om en ny type eksekutivagentur var vedlagt denne meddelelse. Dette dokument vil om kort tid blive drøftet med Parlamentet og Rådet.

Kommissionen overvejer også andre former for eksternalisering og er ved at udvikle en grundlæggende og fælles ramme for forskellige typer agenturer, der kan blive brug for i fremtiden. Som følge af reformgruppens konklusioner er generaldirektoraterne i gang med to undersøgelser inden for rammerne af eksternaliseringen. Den første drejer sig om beregning af omkostningseffektiviteten ved eksternalisering af ikke-kerneopgaver, og den anden om identificering af, hvilken form for eksternalisering der er mest velegnet ud fra resultaterne af den første. Begge disse undersøgelser følges nøje.

Spørgsmålet om definition af kerneopgaver, der skal udføres af Kommissionens tjenestegrene, vil blive drøftet i marts og kommissærkollegiet vil snart derefter fastlægge en politik.

#### **4.4. De menneskelige ressourcer**

##### *4.4.1. Hovedpunkter på dette reformområde*

Hovedformålet på dette vigtige reformområde er at modernisere politikken for de menneskelige ressourcer lige fra rekruttering til pensionering, for at den



europæiske offentlige forvaltning kan leve op til sine opgaver til gavn for borgerne og personalet selv. Mange af disse reformer gennemføres eller vil blive gennemført på grundlag af de eksisterende regler i 2000 og 2001, men nogle af de foreslåede forandringer kan kræve ændring af personalevedtægten.

#### 4.4.2. Udviklingen fra 1. marts 2000 til dato

Reformen af politikken for de menneskelige ressourcer er nødvendigvis en langstrakt procedure (jf. *Reformprocessen* ovenfor) med omfattende høring af personalet og dets repræsentanter. Inden for de europæiske institutioner kompliceres dette af, at ændringer af tjenestemændenes ansættelsesvilkår kræver lovgivningsmæssige ændringer af personalevedtægten, som skal vedtages af Rådet. Dertil kommer, at disse officielle ændringer berører alle de europæiske institutioner og kræver en interinstitutionel høringsproces. Det medfører, at selv om der på kort sigt kan skabes og faktisk skabes ikke så lidt forandring, vil en del af den intense reformaktivitet på området menneskelige ressourcer ikke bære frugt i form af konkrete resultater før i 2002. Der er dog allerede gjort betydelige fremskridt på en række områder.

Generaldirektoratet for Personale og Administration har udført dette vigtige forberedende arbejde ved intern udsendelse af arbejdsnotater (Issue Notes), uformelle drøftelser med personalerepræsentanter og konsultationer med Planlægnings- og Koordineringsgruppen for Menneskelige Ressourcer og andre tjenestegrene. Dette har ført til fremlæggelse af officielle høringsdokumenter, der sammen med nogle særlige aktiviteter eller meddelelser er samlet i tre større pakker: de to første blev forelagt kommissærkollegiet i oktober og november, og den tredje skal fremlægges i februar. Denne udvikling sammenfattes nedenfor.

#### 4.4.3. Ledelses- og organisationsspørgsmål

- Der er vedtaget en meddelelse om topchefer, hvori der foreslås forbedringer af udvælgelses- og udnævnelsesprocedurerne og karrieremobiliteten for topledernes vedkommende (A1- og A2-tjenestemænd), og at der indføres en regelmæssig resultatbedømmelse. Det foreslås desuden at ændre den rolle, som Det Rådgivende Udvalg for Udnævnelser skal spille (december 2000).
- Pilotprojektet for stillingsbeskrivelser er iværksat. Evalueringen af denne forsøgsfase afsluttes inden længe (april 2001), og derefter vil der blive udarbejdet endelige retningslinjer for stillingsbeskrivelser og fastlæggelse af mål for samtlige ansatte (juli 2001).
- En tilsvarende meddelelse om mellemledere forudses godkendt af Kommissionen meget snart (februar 2001).
- Beslutninger om administrativ åbenhed og forenkling er under forberedelse i tjenestegrenene.

#### 4.4.4. Karrierestruktur

- Der er vedtaget en meddelelse om ikke-fastansat personale, hvori der foreslås ændringer af personalevedtægten, så det bliver muligt at ansætte

hjelpepersonale i tre år i stedet for kun et år (oktober 2000). Personalets repræsentanter er blevet hørt. Kommissionen vedtager om kort tid endnu en meddelelse om de bredere spørgsmål vedrørende det ikke-fastansatte personales rolle (februar 2001).

- Rådet tilsluttede sig Kommissionens forslag om at forlænge den nuværende (tiårige) 1991-aftale om beregningen af den årlige tilpasning af tjenestemandslønningerne og -pensionerne i yderligere to år. Det vil give tid til forberedelse af samlede forslag om revision af personalevedtægten, herunder løn- og pensionsordninger (december 2000).
- Kommissionen skal have en orienterende drøftelse om lønninger og pensioner og en mere lineær karrierestruktur (februar 2001) og godkende et høringsgrundlag om kort tid (marts/april 2001).
- En meddelelse om en fleksibel pensioneringsordning forudses godkendt af Kommissionen inden længe (marts 2001).

#### *4.4.5. Ansvarlighed*

- Kommissærkollegiet har vedtaget en meddelelse om disciplinærsager, der tager sigte på at ændre de administrative og retlige procedurer for at gøre disciplinærbeslutningerne mere effektive og konsekvente (november 2000). Der er drøftelser i gang med personalerepræsentanterne.
- Der er også godkendt en meddelelse om rapportering af uregelmæssigheder (whistleblowing), som indeholder forslag om indførelse af officielle procedurer for indberetning af alvorlige uregelmæssigheder (november 2000). Der indledes snart drøftelser med personalerepræsentanterne.

#### *4.4.6. Karriereudvikling*

- En ny central karrierevejledningsfunktion blev oprettet under Generaldirektoratet for Personale og Administration nogle måneder tidligere end oprindeligt forudset (september 2000).
- Kommissionen har godkendt meddelelser om lige muligheder for mænd og kvinder og om forbedring af mulighederne for handicappede, herunder forslag, der i væsentlig grad skal mindske hindringerne for ansættelse og karriereudvikling på grund af køn, handicap, etnicitet, alder eller seksuel orientering (november 2000).
- En større personaleudviklingspakke forventes også godkendt meget snart. Den omfatter: ansættelsespolitik, personalebedømmelser, fremmelse, karrieremobilitet, bevarelse af det faglige niveau og uddannelsespolitik (februar 2001).

#### *4.4.7. Det sociale klima*

- Kommissionen har godkendt høringsforslag vedrørende orlov af familiemæssige årsager og fleksible arbejdsordninger, som indebærer ændring af

personalevedtægten for i højere grad at bringe den på linje med lovgivningen i medlemsstaterne (oktober 2000).

- Der forudses også snart godkendt en socialpolitisk meddelelse, som indeholder forslag om en fremtidig strategi for inddragelse af personalerepræsentanter i udviklingen af de menneskelige ressourcer (februar 2001).

#### **4.5. Finansforvaltning, kontrol og intern revision<sup>2</sup>**

##### *4.5.1. Hovedpunkter på dette reformområde*

Der er her tale om en reform på tre niveauer:

- (1) Fornyelse af lovgivningen - herunder fundamentale ændringer af finansforordningen, et regelsæt om de anvisningsberettigedes ansvar, standarder for intern kontrol, årlige aktivitetsrapporter og revisionserklæringer fra generaldirektørerne.
- (2) Modernisering af strukturen i Kommissionens system for finansforvaltning, kontrol og intern revision, hvilket omfatter afskaffelse af den centrale forhåndskontrol, decentralisering til generaldirektoraterne af ansvaret for kontrol på stedet, reform af de finansielle kredsløb, oprettelse af en central finanstjeneste og en central intern revisionstjeneste, etablering af en intern revisionskapacitet i generaldirektoraterne og nedsættelse af et revisionsopfølgningsudvalg.
- (3) Styrkelse af finansforvaltnings- og revisionskontrollkapaciteten i Kommissionens tjenestegrene (dvs. personaleforøgelse (med 200 i alt), uddannelse, praktiske vejledninger, help-desk og informationssystemer).

##### *4.5.2. Udviklingen til dato*

En af forudsætningerne for at skabe en ny administrationskultur var, at den nødvendige infrastruktur, både lovgivningsrammer og nye strukturer, kom på plads. I den forbindelse fremlagde Kommissionen forslag om en hurtig ændring af finansforordningen vedrørende adskillelse af den interne revision og finanskontrollen (i maj 2000) og en generel omarbejdning af finansforordningen (i juli 2000). Kommissionen vedtog reglerne for den interne revisionstjeneste og revisionsopfølgningsudvalget samt en meddelelse om betingelserne for etablering af en intern revisionskapacitet i alle Kommissionens tjenestegrene i oktober 2000. Kommissionen vedtog regelsættet om de anvisningsberettigedes ansvar og standarderne for intern kontrol i december 2000.

##### *4.5.3. Vigtigste resultater siden 1. marts 2000*

- Kommissionens ledelse og personale er stærkt motiveret for at leve op til de høje standarder, der er fastlagt i hvidbogen. Generaldirektoraterne blev i den

---

<sup>2</sup> Bilag 2 indeholder en oversigt over de nye forvaltnings-, kontrol- og revisionsstrukturer i Kommissionen.

forbindelse anmodet om selv at foretage en vurdering af den interne kontrol – (80% af Kommissionens topledere deltog), omforme de finansielle kredsløb og udarbejde handlingsplaner for styrkelse af deres forvaltnings- og kontrolkapacitet. Desuden kom alle top- og mellemledere med ansvar for udgiftskrævende aktiviteter på kursus i udgiftscyklussen. Denne proces nærmer sig sin afslutning og har gjort linjeledelsen langt mere bevidst om ansvaret for både finansforvaltning og kontrol og haft en positiv virkning for administrationskulturen.

- Den centrale finanstjeneste under GD for Budget blev operativ i løbet af andet halvår 2000. Den har siden koncentreret sig om bl.a. at fremme arbejdet med selvurdering af den interne kontrol i alle GD'er, fastlæggelse af standarder for intern kontrol og undervisning (f.eks. i intern kontrol og risikostyring).
- Det lykkedes Kommissionen - på mindre end et år - at få indført et nyt system for intern revision. Den interne revisionstjeneste blev operativ og er i gang med en undersøgelse af, hvor langt samtlige tjenestegrene i Kommissionen er nået med reformen. Revisionsopfølgningsudvalget holdt sit første møde lige før jul, og der er etableret en intern revisionskapacitet i alle Kommissionens tjenestegrene, selv om den endnu ikke er operativ alle steder.

#### **4.6. Reform af forvaltningen af den eksterne bistand**

##### *4.6.1. Hovedpunkter på dette reformområde*

Reformen af forvaltningen af den eksterne bistand har til formål at opnå en radikal hastigheds- og kvalitetsforbedring for denne bistand. Der skal derfor ske ændringer på en række sammenhørende områder.

##### *4.6.2. Udviklingen til dato*

Kommissionen vedtog meddelelsen om reformen af forvaltningen af den eksterne bistand den 16. maj. Meddelelsen omfattede også en handlingsplan bestående af 53 aktioner. Reformen gennemføres af en stående tværtjenstlig arbejdsgruppe (Groupe Interservice Permanent – GIP). Der blev desuden nedsat fire underarbejdsgrupper for henholdsvis decentralisering af forvaltningsopgaver til delegationerne, den tværtjenstlige aftale, menneskelige ressourcer og komitologi.

##### *4.6.3. De vigtigste resultater siden 1. marts 2000*

I september 2000 blev der som en af hovedforanstaltningerne til forbedring af programmeringsdokumenternes kvalitet nedsat en tværtjenstlig kvalitetsstøttegruppe med sekretariat i GD for Udvikling. Kommissionen vedtog beslutningen om oprettelse af EuropeAid-samarbejdskontoret den 29. november 2000. Kontoret indledte sin virksomhed den 1. januar 2001. Det første direktionsmøde afholdtes den 1. februar 2001. Den 13. december 2000 blev der vedtaget en tværtjenstlig aftale om opgavefordelingen i forbindelse med projektstyring mellem GD for Eksterne Forbindelser, GD for Udvikling og EuropeAid-samarbejdskontoret. Budgetmyndigheden bevilgede også Kommissionen supplerende midler til gennemførelse af eksterne bistandsprogrammer på 2001-budgettet.

## 5. DEN FORVENTEDE UDVIKLING I 2001

Som følge af de betydelige fremskridt, der er gjort indtil nu, vil 2001 blive et travlt år med gennemførelsen og konsolideringen af reformen. Det ville føre for vidt her at omtale alle de enkelte aktioner, der skal iværksættes i 2001, men de, der er beskrevet nedenfor, kan give et indtryk af, hvad der skal ske i 2001.

Det bliver et afgørende år for reformen af politikken vedrørende de menneskelige ressourcer. Kommissionen vil vedtage nøglemeddelelser i februar og marts, og de omfattende høringer af personalets repræsentanter vil fortsætte. Alle de reformer, der ikke kræver ændringer af personalevedtægten, f.eks. uddannelsespolitik, vil blive gennemført. Desuden vil Kommissionen forelægge en samlet ændringspakke til personalevedtægten først for det interinstitutionelle vedtægtsudvalg og derefter for Rådet og Parlamentet ved årets udgang. Det er klart, at denne yderst vigtige del af reformen vil stille store tidsmæssige krav i 2001.

Anvendelsen af ressourcerne bliver mere effektiv med afslutningen af den første pilotfase af den strategiske planlægning og programmering for Kommissionens årlige politikstrategi for 2002. Kommissionen vil så for første gang kunne afsætte de nødvendige ressourcer til de prioriterede politikområder, den har fastlagt, og som vil indgå i beslutningen om den årlige politikstrategi, der skal træffes i februar. Som led i bestræbelserne på at få fuldt overblik over det arbejde, tjenestegrenene udfører, og ressourcerne til det, vil Kommissionen finpudse de nødvendige redskaber og afslutte arbejdet med opgave- og stillingsbeskrivelser for hele personalet. I tråd med målet om at forbedre gennemførelsen af den eksterne bistand vil Kommissionen i første omgang lægge ansvaret for programforvaltningen ud til en gruppe på 23 delegationer i partnerlandene.

Fremskridtene med reformen af finansforvaltningen har været de mest synlige til dato. I 2001 vil der for hver af Kommissionens generaldirektorater blive offentliggjort en årlig aktivitetsrapport om gennemførelsen af den finansielle reform. Der vil også fra den nyoprettede interne revisionstjeneste komme en første årlig rapport om den interne revision, hvori der vil blive redegjort for fremskridtene med reformen. I betragtning af de vigtige forandringer, der finder sted på dette område, og de nye metoder, der er ved at blive indført, planlægger Kommissionen uddannelse af personalet i et omfang svarende til over 10 000 mandtimer. For at skabe bedre muligheder for hurtige udbetalinger vil der for Kommissionen som helhed blive indført et edb-system til registrering og overvågning af alle indkommende fakturaer. Generaldirektoraterne vil iværksætte et omfattende arbejde for at implementere de nye interne kontrolnormer og forberede afviklingen af systemet med central forhåndsgodkendelse.

For at komme videre på områderne ansvarlighed og åbenhed vil de europæiske institutioner forhåbentlig nå til enighed om nedsættelse af en rådgivende gruppe for adfærdsnormer i den offentlige forvaltning på grundlag af Kommissionens forslag. Det forventes også, at Europa-Parlamentet og Rådet i 2001 vedtager forordningen om adgang for offentligheden til Europa-Parlamentets, Rådets og Kommissionens dokumenter.

## 6. VURDERING AF FREMSKRIDTENE SOM HELHED

Kommissionen har grund til at være tilfreds med de fremskridt, der er sket siden den 1. marts 2000, da hvidbogen om reformen af Kommissionen blev vedtaget.

Det første gennemførelsesår har været præget af store udfordringer. Personalet på alle niveauer har - ud over den sædvanlige arbejdsbyrde - måttet udvikle og begynde at arbejde med omfattende nye systemer, undertiden uden at det lod sig gøre samtidig at afskaffe de gamle. Forandringsprocessen har været en vanskelig, men givende. Som helhed må der siges at være gjort betydelige fremskridt med den ambitiøse handlingsplan af 1. marts 2000.

Et af reformens vigtige mål var en omstrukturering af organisationen, for at Kommissionen kunne udfylde den rolle, medlemsstaterne har pålagt den i kraft af traktaterne. I den henseende har det første reformår været særdeles produktivt.

For det første gav den samlede vurdering, Kommissionen foretog af sine nuværende aktiviteter, en klar forestilling om dens opgave og kerneaktiviteter og et nøjagtigt billede af de nødvendige ressourcer. Som et resultat af denne peer-gruppeproces blev der opstillet en strategi for reallokering af de eksisterende ressourcer og eksternalisering af visse aktiviteter, og budgetmyndigheden har bevilget yderligere ressourcer. For det andet er strukturerne og systemerne for finansforvaltning, kontrol og intern revision nu blevet forbedret, så de svarer til de højeste internationale standarder for en moderne og effektiv forvaltning.

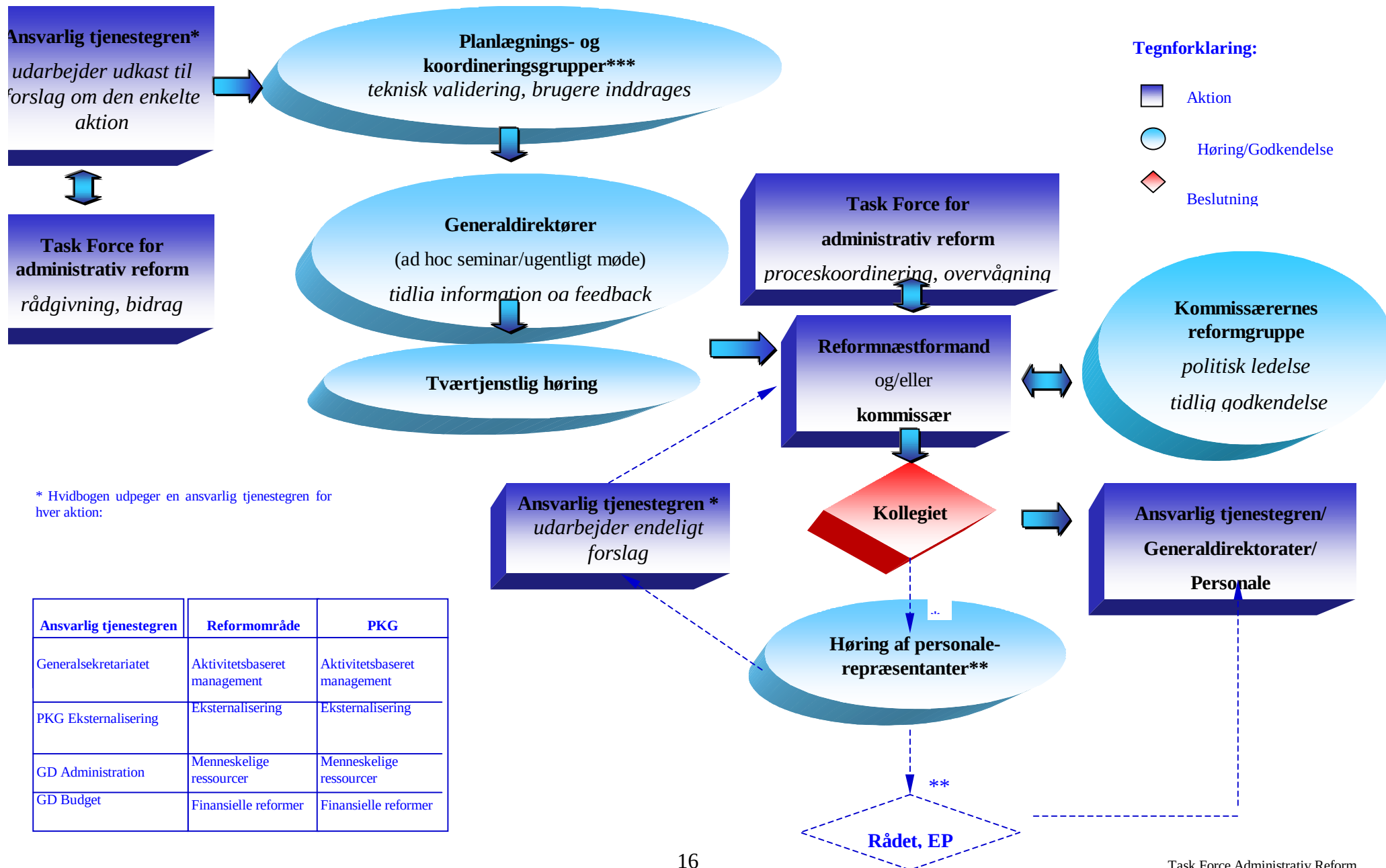
Efter blot et år har de ansvarlige tjenestegrene i Kommissionen helt taget reformen til sig både hvad angår planlægning og gennemførelse. De operative tjenestegrene er også godt på vej med hensyn til de aspekter af reformen, der berører dem direkte. På det finansielle område har kulturen ændret sig mærkbart, især når det drejer sig om forvaltningen af Fællesskabets budget. Der er i år gjort det første forsøg med udviklingen af den årlige politikstrategi for 2002, og hele organisation har været involveret i dette. Personalet er også med i en total revision af Kommissionens strategi for de menneskelige ressourcer.

Det betyder ikke, at Kommissionen har været i stand til at gennemføre enhver planlagt reformforanstaltning uden forsinkelser eller ændringer. Nogle måldatoer har måttet omlægges, f.eks. for de menneskelige ressourcers vedkommende, hvor der blev fastsat nye frister for at bevare sammenhængen i processen, dvs. den nødvendige konceptmæssige 'gruppering' af sammenhørende aktiviteter såsom bedømmelse og forfremmelse. For andre aktiviteter var kompleksiteten i første omgang blevet undervurderet, og det viste sig nødvendigt med en forsøgsfase for at sikre en optimal gennemførelse. Den påkrævede høring af slutbrugerne tog nogle gange også længere tid end oprindeligt planlagt, hvilket - lejlighedsvis - fik indflydelse på de videre aktiviteter, f.eks. regelsættet for de anvisningsberettigede. Generelt er tidsplanen dog overholdt, og ingen af disse forsinkelser har skyldtes fundamentale problemer med reformens retning.

Det erkendtes også i hvidbogen, at den ambitiøse tidsplan ikke ville kunne overholdes uden helhjertet engagement hos personalet på alle niveauer og uden alle de europæiske institutioners fulde medvirken. Når vi som helhed har nået det første

reformårs milepæle, skyldes det ikke mindst, at Kommissionens personale virkelig er gået ind for den nye dagsorden, og at vi har fået støtte og samarbejde fra de andre europæiske institutioner. Det endelige resultat af dette projekt uden sidestykke bliver, at vi får genskabt offentlighedens tillid til en strømlinet, professionel offentlig forvaltning, der tilstræber den højeste internationale standard for god praksis.

# HVEM GØR HVAD I REFORMPROCESSEN





## Oversigt over forvaltnings-, kontrol- og revisionsstrukturer i Kommissionen

