



COMMISSIE VAN DE EUROPESE GEMEENSCHAPPEN

Brussel, 5.4.2000
COM(2000) 200 definitief

DEEL II

HERVORMING VAN DE COMMISSIE

Een Witboek - Deel II

ACTIEPLAN

(door de Commissie ingediend)

INHOUDSOPGAVE

HERVORMING VAN DE COMMISSIE *ACTIEPLAN*

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

I - Gedragsnormen inzake openbaar bestuur	3
II - Gedragscode voor goede administratieve praktijken	5
III – Nieuwe regels voor de toegang van het publiek tot documenten van de communautaire instellingen.....	6
IV – Verbetering van de dialoog met de burger	7
V – Kaderovereenkomst met het Europees Parlement.....	8
VI – Op weg naar een papierloze Commissie.....	9
VII – Kortere betalingstermijnen	13

HOOFDSTUK III - PRIORITEITENSTELLING EN ALLOCATIE EN DOELMATIG GEBRUIK VAN MIDDELEN

VIII - Activiteitsgestuurd management (AGM)	15
IX - Een externaliseringsbeleid ontwikkelen.....	21
X - Doelmatigere, prestatiegerichte werkmethode: Een werkprogramma	24

HOOFDSTUK IV MENSELIJK KAPITAAL

XI - Prestaties van het Management	28
XII - Aanwervingsbeleid	30
XIII - Loopbaanstructuur, beoordeling van het personeel en bevordering.....	33
XIV - Loopbaanbegeleiding, mobiliteit en onvoldoende prestaties.....	37
XV - Opleiding.....	40
XVI - Tijdelijk personeel.....	44
XVII - Gelijke kansen en evenwicht tussen mannen en vrouwen	46
XVIII - Een beter arbeidsklimaat en sociaal beleid	48
XIX - Transparantie van het personeelsbeleid.....	51
XX - Tuchtregeling	53
XXI - Regels voor klokkenluiden	55
XXII - Salarissen en pensioenen.....	56
XXIII - Consequenties van de hervorming voor de personele middelen	59

HOOFDSTUK V - AUDIT, FINANCIËEL MANAGEMENT EN CONTROLE

XXIV – Bevoedheden, verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht van ordonnateurs en lijnmanagers.....	61
XXV – Oprichting van een centrale dienst interne audit	63
XXVI – Oprichting van een centrale financiële dienst	66
XXVII – Financieel management en controle binnen de Directoraten-generaal.....	69
XXVIII – De Overgangsfase	74
XXIX – Personele middelen en opleiding	78
XXX – Bescherming van de financiële belangen van de gemeenschap	80

Figuur I: Jaarlijkse cyclus van strategische planning en programmering

Figuur II: Hervorming van het personeelsbeleid

Figuur III: Het financiële circuit

Figuur IV: Overzicht van het uitvoeringsproces om het financieel management en de controlecapaciteit binnen de DG's te versterken

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

I - GEDRAGSNORMEN INZAKE OPENBAAR BESTUUR

1. DOEL

Personen die een publieke functie bekleden en de ambtenaren helpen om strenge ethische gedragsregels in acht te nemen en zodoende het vertrouwen van het publiek in de werking van de Europese Instellingen versterken.

Gedragsnormen inzake openbaar bestuur zijn geen statisch gegeven. Ethische normen moeten reeds in het juridische kader van de Europese Instellingen zijn verdisconteerd, maar een aanvullend kader met expliciete normen kan ertoe bijdragen dat resultaatgericht wordt gewerkt en dat een aantal resterende schemergebieden wordt weggewerkt. In het kader van de huidige bestuurlijke hervorming moet, om tot een eenduidig en werkbaar ethisch kader te komen, werk worden gemaakt van verdere decentralisatie en delegatie van bevoegdheden en moeten voorts nieuwe vormen van dienstverlening worden ontwikkeld, terwijl ook meer aandacht moet worden besteed aan de behoeften van het publiek.

Daardoor komt de klemtoon meer te liggen op de verantwoordingsplicht. Acties op dit gebied hebben tot doel ten behoeve van diegenen die een publieke functie bekleden en van de ambtenaren een algemeen kader te creëren dat hen kan helpen de problemen op te lossen in verband met de complexer ethische aspecten van de nieuwe vormen van openbare dienstverlening en de nieuwe managementaanpak, en corruptie te voorkomen.

2. RECENTE ACTIES

De Commissie heeft in de tweede helft van 1999 haar goedkeuring gehecht aan een gedragscode voor de leden van de Commissie en aan een gedragscode voor de betrekkingen tussen de leden van de Commissie en de diensten.

In november 1999 heeft de Commissie haar goedkeuring gehecht aan een eerste versie van een Gedragscode voor goede administratieve praktijken (zie Hoofdstuk II- II - Gedragscode voor goede administratieve praktijken).

3. NIEUWE ACTIES

Actie 1 Comité Gedragsnormen openbaar bestuur

De Commissie zal voorstellen om via een Interinstitutioneel Akkoord een dergelijk comité op te richten.

Dit comité zou tot taak hebben advies te verlenen inzake ethische normen in de Europese Instellingen. Dit kan betekenen dat het Comité moet meewerken aan een Algemene Gedragscode voor de Europese Instellingen en aan specifieke Gedragscodes voor elke Instelling afzonderlijk, en bijstand moet verlenen bij de invoering van en het toezicht op deze codes.

Er zal worden gestreefd naar coherentie met de andere deontologische maatregelen, met name die waarvoor regelgeving is vastgesteld (zie Hoofdstuk IV-XIX, Actie 55 en Actie 56).

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 1 SG

5. TIJDSHEMA

Actie 1 Juni 2000 – voorstel van de Commissie.

december 2000: streefdatum voor het sluiten van het Interinstitutioneel Akkoord.

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

II - GEDRAGSCODE VOOR GOEDE ADMINISTRATIEVE PRAKTIJKEN

1. DOEL

Ten behoeve van de ambtenaren richtsnoeren vaststellen die hun houvast bieden bij de betrekkingen met het publiek, na het verzoek van de Ombudsman in juli 1999 om een gedragscode op dit gebied.

2. RECENTE ACTIES

Reeds in het najaar van 1997 is begonnen met het opstellen van een Gedragscode voor de ambtenaren van de Europese Commissie. Het personeel kon reeds in april 1998 een eerste ontwerp op het intranet raadplegen. In november 1999 heeft de Commissie haar goedkeuring gehecht aan een eerste versie van een Gedragscode voor goede administratieve praktijken. De Commissie raadpleegt momenteel de vertegenwoordigers van het personeel over dit ontwerp.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 2 Gedragscode voor goede administratieve praktijken

De Code geldt voor personeelsleden die vallen onder het Statuut of onder de regeling welke van toepassing is op de andere personeelsleden van deze Gemeenschappen. De gedragscode bevat richtsnoeren voor goede administratieve praktijken voor wat de betrekkingen met het publiek betreft.

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Actie 2 SG

5. TIJDSHEMA

Actie 2 April 2000, tweede lezing door de Commissie en goedkeuring van de Code.

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

III – NIEUWE REGELS VOOR DE TOEGANG VAN HET PUBLIEK TOT DOCUMENTEN VAN DE COMMUNAUTAIRE INSTELLINGEN

1. DOEL

Voor de burgers en ingezetenen van de Europese Unie, het recht op toegang tot documenten van de drie instellingen effectief toepassen, als bepaald in artikel 255 van het Verdrag van Amsterdam.

2. RECENTE ACTIES

Gedragscode betreffende de toegang van het publiek tot documenten van de Commissie en van de Raad op grond van de aan het Verdrag van Maastricht gehechte verklaring nr. 17. Goedgekeurd op 6.12.1993 door de Raad en op 8.4.1994 door de Commissie. Het Europees Parlement heeft een nagenoeg identieke gedragscode goedgekeurd op 25.9.1997.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 3 *Voorstel voor een verordening betreffende toegang van het publiek tot documenten van het Europees Parlement, de Raad en de Commissie*

In dit verordeningvoorstel heeft de Commissie rekening gehouden met, onder andere, de beste praktijken in de wetgeving van de lidstaten inzake toegang tot documenten.

Het voorstel is ruimer dan de vrijwillige gedragscode die sinds vijf jaar wordt toegepast. Het betreft zowel de door de Instellingen ontvangen en als de door hen opgestelde documenten. Daartoe moeten de Instellingen zorgen voor openbare registers van de documenten en de burgers helpen hun rechten uit te oefenen.

Het algemene beginsel is een zo ruim mogelijke toegang te verschaffen en de in de voorgestelde verordening opgenomen uitzonderingen op dit beginsel zijn geen nieuwe beperkingen, maar verduidelijkingen van de bestaande praktijken. In de definitie van een document zijn "teksten voor intern gebruik, zoals documenten in het kader van overleg of besprekingen, adviezen van diensten en informele berichten" uitgesloten. Dit is in overeenstemming met het tweede verslag van het Comité van onafhankelijke deskundigen waarin wordt onderstreept dat "de Commissie, net als alle politieke instellingen, behoefte heeft aan ruimte om te denken over haar beleid voordat dit in de openbaarheid komt".

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 3 SG

5. TIJDSHEMA

Actie 3 Goedgekeurd door de Commissie op 26 januari 2000. In art. 255, lid 2, van het Verdrag van Amsterdam is bepaald dat deze verordening vóór mei 2001 door de Raad overeenkomstig de medebeslissingsprocedure moet worden goedgekeurd.

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

IV – VERBETERING VAN DE DIALOOG MET DE BURGER

1. DOEL

De Commissie houdt vast aan het beginsel van openbaarheid van bestuur. Het tijdig raadplegen van alle belanghebbenden in een vroeg stadium van de beleidsvorming is dan ook een steeds belangrijker element van de bij de Commissie gebruikelijke praktijk van breed overleg, met name in de periode vóór de indiening van wetgevingsvoorstellen; het doel hiervan is de beleidsformulering te verbeteren en de efficiency te vergroten.

Wil men dat de dialoog en het overleg voor alle partijen een positieve uitwerking hebben, dan zijn allereerst een goede planning en een grote betrokkenheid van alle deelnemers gedurende het gehele proces vereist. De Commissie wenst derhalve een aantal beginselen te ontwikkelen die bedoeld zijn om een meer gestructureerde dialoog met de maatschappelijke organisaties tot stand te brengen.

2. RECENTE ACTIES

Op 18 januari 2000 heeft de Commissie haar goedkeuring gehecht aan de discussienota "De Commissie en niet-gouvernementele organisaties: bouwen aan een sterker partnerschap". Het doel van dit document is tweeledig. Ten eerste beoogt het een overzicht te geven van de bestaande relatie tussen de Commissie en de NGO's, waarbij ook enkele actuele problemen aan bod komen. Ten tweede beoogt het mogelijkheden aan te geven om deze relatie te ontwikkelen, door de maatregelen te bestuderen die nodig zijn om de betrekkingen tussen de Commissie en de NGO's te verbeteren en te versterken. In de discussienota wordt aangegeven hoe een coherenter kader kan worden gecreëerd voor samenwerking door de hele Commissie heen, in plaats van, zoals tot nu toe, per sector.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 4 Opstellen van een reeks aanbevelingen inzake de beste overlegpraktijk.

Actie 5 Lijst van comités en werkgroepen die bij formeel en gestructureerd overleg betrokken zijn, met informatie over de maatschappelijke organisaties die er deel van uitmaken (de rechtsstatus, doelstellingen, lidmaatschapsstructuur en belangrijkste financieringsbronnen). Deze informatie wordt voor het publiek beschikbaar gesteld op de EUROPA-website.

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Actie 4 SG

Actie 5 SG

5. TIJDSHEMA

Actie 4 December 2000

Actie 5 Juni 2001

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

V – KADEROVEREENKOMST MET HET EUROPEES PARLEMENT

1. DOEL

Onderhandelingen voeren om te komen tot een nieuwe kaderovereenkomst die moet voorzien in een duidelijke gedragscode voor de betrekkingen tussen de nieuwe Commissie en het Europees Parlement. Voor de nieuwe overeenkomst wordt voortgebouwd op de beginselen en praktijken van de huidige overeenkomst, waarbij deze worden aangepast aan de uit het Verdrag van Amsterdam voortvloeiende institutionele veranderingen.

2. RECENTE ACTIE

Er geldt momenteel een Gedragscode die in 1995 door de vorige Commissie en het Parlement is overeengekomen.

3. NIEUWE ACTIE

Actie 6 *Onderhandelingen om te komen tot een nieuwe kaderovereenkomst die beantwoordt aan de resolutie van het Parlement van 15 september 1999 inzake de nieuwe Commissie.*

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 6 SG

5. TIJDSHEMA

Actie 6 De onderhandelingen zijn aan de gang en worden zo spoedig mogelijk afgesloten.

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

VI – OP WEG NAAR EEN PAPIERLOZE COMMISSIE

1. DOEL

Dankzij de technologische ontwikkeling kan de administratie worden gemoderniseerd en kunnen zowel intern als in de contacten met partnerorganisaties en andere gesprekspartners de communicatie- en werkmethodes worden verbeterd.

Voor de actie "Overheid on-line" (actie 10) van het initiatief van de Commissie "e-Europe – een informatiemaatschappij voor iedereen"¹ zijn voor de lidstaten en de Commissie ambitieuze doelstellingen geformuleerd om de informatietechnologie en het internet optimaal te kunnen benutten met het oog op een betere openbare dienstverlening aan de burgers. Een betere toegankelijkheid van de statistieken en de informatie van de overheidssector en een elektronische versie van de overheidsaanbestedingen kan ook voor de particuliere sector een sterke stimulering opleveren voor de ontwikkeling van nieuwe diensten met toegevoegde waarde.

Een administratie die is gebaseerd op een zeer geavanceerde informaticainfrastructuur kan het gebruik van papier gaandeweg verminderen: informatie wordt elektronisch opgeslagen (archivering en documentbeheer via e-mail) en voor mededelingen en presentaties wordt van computertechnologie gebruik gemaakt. Dit veronderstelt een doeltreffend gebruik van beveiligings- en versleutelingstechnologieën.

In 1995 is "Europa" als enige website van de Europese Commissie geïnstalleerd. De Commissie gebruikt de webpagina's om aan de Europese burgers informatie te verstrekken en met hen te communiceren.

De groei van "Europa" was zeer sterk; uit recente gegevens blijkt dat de website zeer intens wordt bezocht: 100 miljoen bezoekers in november 1999. "Europa" is uitgegroeid tot 's werelds belangrijkste site voor informatie over de EU. Ook het intranet van de Commissie, "Europa Plus", wordt frequent geraadpleegd door de ambtenaren van de Commissie en van de andere Europese Instellingen.

Verwacht wordt dat het gebruik van het internet de komende jaren nog fors zal toenemen. Ondertussen zal ook de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologieën het gebruik van het internet sterk beïnvloeden. De Commissie moet een voorhoedepositie innemen op het gebied van netwerktechnologie, wat de enige manier is om aan de toegenomen vraag te blijven voldoen en voor een professionele dienstverlening te zorgen. In dit verband moet een aanzienlijke inspanning worden geleverd om de communicatienetwerken van de Commissie zodanig te verbeteren dat voldoende capaciteit beschikbaar is voor het doorsturen van gegevens.

¹ COM (1999) 687, 8 december 1999.

2. NIEUWE ACTIE

Actie 7 Definitie van een strategie voor de e-Commissie: beter gebruik van ICT en communicatienetwerken

(a) Beter gebruik van ICT

De Commissie moet een strategie voor de middellange termijn ontwerpen om haar huidige IT-beleid en de organisatie en de middelen daarvoor aan te passen, om de e-Commissie tot stand te brengen, waarbij het gebruik van papier geleidelijk verdwijnt en één van de pijlers van de hervorming gestalte krijgt.

Het ligt voor de hand dat voor alle werkmethoden gebruik moet worden gemaakt van de door ICT geboden mogelijkheden. De hervorming, met het voornemen de procedures in het kader van nieuwe organisatiestructuren te verbeteren, biedt de kans om aan de hand van bedrijfsengineering de procedures te vereenvoudigen en vervolgens de passende ICT-ondersteuning te creëren. Daarvoor moet het interne beleid met zijn organisatie en middelen opnieuw worden gezien.

De ICT-ondersteuning is toegespitst op:

- herziening van het huidige ICT-beleid (beoordeling van de behoeften van de diensten – inclusief specifieke structuren, feedback-mechanismen, vaststelling van prioriteiten, besluitvorming, enz.) en voorstel voor een nieuwe benadering;
- informatiesystemen als hulpmiddel bij activiteiten als beleidsvorming (zie AGM) en besteding van middelen;
- informatiesystemen als hulpmiddel bij de administratie voor boekhouding en beheer van contracten, klanten, personeel, enz.;
- elektronisch documentenbeheer om het werken in groepen te bevorderen en het opzoeken van informatie, de redactie en het doorsturen van documenten te vergemakkelijken, enz.;
- informatiehulpmiddelen voor het opzoeken en bewerken van informatie als basis voor het opstellen van strategieën, ontwerpen en planning; dezelfde hulpmiddelen die ook voor audit- en evaluatieprocedures kunnen worden gebruikt;
- een coherent beleid met het oog op een grotere beschikbaarheid van geavanceerde communicatiesystemen en mogelijkheden om de realtime-communicatie tussen, enerzijds, de Commissie en, anderzijds, de bureaus in de rest van de wereld of de andere Europese Instellingen en de overheidsdiensten van de lidstaten te verbeteren;
- opleiding, technische bijstand en oprichting van een helpdesk om de invoering van op informatietechnologie gebaseerde werkmethoden te begeleiden.

Er moet dringend aandacht worden besteed aan de specifieke behoeften van de delegaties, waarvan sommigen zelfs niet beschikken over de basisuitrusting (e-mail, internet, videoconferenties), laat staan de systemen voor financieel beheer die ze met de extra verantwoordelijkheden voor de uitvoering van projecten nodig zullen hebben.

(b) Bijwerking en verbetering van de beveiliging van de communicatienetwerken van de Commissie

De communicatienetwerken van de Commissie moeten worden gemoderniseerd en beter worden beveiligd om de e-Commissie waar te kunnen maken. Daarvoor moet eerst een algemene strategie worden gedefinieerd. Voor zowel de netwerken van de Commissie voor interne communicatie en haar

verbindingen met de buitenwereld, als de daarvoor vereiste server-infrastructuur en programmatuur moet gebruik worden gemaakt van de meest geavanceerde technologieën, wil men de ambities van de e-Commissie realiseren. Wat de kosten voor telecommunicatie betreft, zou de liberalisering van de markten voor besparingen kunnen zorgen.

Actie 8 *Tegemoetkomen aan de behoeften van de gebruikers, zowel intern als extern*

(a) Feedback-mechanismen en technologische ontwikkelingen

De Commissie moet een procedure opstellen om regelmatig feedback van gebruikers te krijgen en de technologische ontwikkelingen regelmatig te volgen. Daardoor kan men zich een goed idee vormen van de uitrusting waarover de consumenten beschikken, hun noden en hun opmerkingen om aldus tegemoet te kunnen komen aan hun verwachtingen (meertaligheid, toegankelijkheid voor gehandicapten en slechtzienden, presentatie van de informatie, een snel antwoordsysteem, enz.).

(b) Overschakelen naar interactieve raadpleging van het beleid via het Internet

Volgens de doelstellingen van het eEurope-initiatief moet de Commissie het gebruik van het internet uitbreiden zodat voor belangrijke beleidsinitiatieven overleg kan worden gepleegd en feedback wordt verkregen. Het is de bedoeling verder te gaan dan de bekendmaking van beleidsdocumenten via het Internet en ook passende feedback-mechanismen in te voeren. Daarvoor moeten middelen worden vrijgemaakt.

(c) Permanente verbetering van de website "Europa"

De Commissie moet de nodige financiële, technische en personele middelen vrijmaken voor de permanente bijwerking en het onderhoud van de website "Europa". Het is dus zaak eerst de vereiste middelen te bepalen. De site "Europa" is reeds ruim bekend en het is van het grootste belang voor het imago en de geloofwaardigheid van de Commissie dat de site aan de strengste normen blijft beantwoorden.

Actie 9 *Elektronische overheidsopdrachten en transacties*

De Commissie zal voorstellen doen voor wijzigingen in het juridisch kader van de EU voor overheidsopdrachten om in alle procedures en transacties voor overheidsopdrachten het gebruik van elektronische hulpmiddelen toe te staan. Voor haar eigen werking zal de Commissie de burgers de mogelijkheid bieden alle overleg met haar elektronisch te laten verlopen. Intern zal voor administratieve handelingen het gebruik van elektronische handtekeningen worden aanvaard en bevorderd overeenkomstig de richtlijn over elektronische handtekeningen van november 1999.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 7 (a) DG Admin/DIL, CTI, DG BUDG, DG INFSO, SG

(b) DG Admin, DG INFSO, DG BUDG, SG

Actie 8 (a) DG Admin, met medewerking van OPOCE, INFSO, de Persdienst, DG BUDG, SG

(b) DG MARKT, leidinggevend bij de eerste toepassing, met medewerking van OPOCE, INFSO, SG and Press Service

(c) DG ADMIN, DI, SG

- Actie 9** Wijzigingen van Richtlijnen inzake overheidsopdrachten: DG MARKT, met medewerking van INFSO, DG ADMIN en SG
- Praktijken van de Commissie inzake overheidsopdrachten: DG BUDG, SG, met medewerking van DG MARKT en DG ADMIN
- Richtlijn over elektronische handtekeningen: DG BUDG, SG, met medewerking van DG ADMIN

4. TIJDSHEMA

- Actie 7** (a) juli 2000: herziening van het algemene ICT-beleid van de Commissie.
(b) aan de gang
- Actie 8** (a) december 2000
(b) herziening tegen einde 2000
(c) aan de gang
- Actie 9** herziening tegen einde 2000

HOOFDSTUK II – DIENSTVERLENING ALS CULTUUR

VII – KORTERE BETALINGSTERMIJNEN

1. DOEL

De vertragingen bij de betaling van door de Commissie verschuldigde bedragen brengen de begunstigen in moeilijkheden, en dat schaadt het imago van de Commissie, vooral omdat de Commissie zelf in het kader van haar ondernemingenbeleid regelingsvoorstellen heeft gedaan om dergelijke praktijken te doen ophouden.

Volgens het beleid van de Commissie moeten facturen binnen 60 dagen worden ingediend. Door een veelheid van oorzaken wordt deze termijn slechts voor 60 % van de lopende betalingen in acht genomen. Het is de bedoeling van de hervorming dit aandeel tegen 2002 op 95 % te brengen. Behalve het huidige centraal uitgeoefende toezicht op de prestaties van de diensten op dit vlak, zal van de Directoraten-generaal worden gevraagd informatie over de inachtneming van de 60 dagen-regel op te nemen in hun verslagen over de algemene resultaten, meestal in het jaarlijks activiteitenverslag. Het algemene toezicht op de betalingen in de Commissie zal profijt kunnen halen uit de verbeterde informatiesystemen en zal daardoor ook meer samenhang gaan vertonen. De Commissie is hoe dan ook vastberaden bij haar eigen betalingen te streven naar dezelfde discipline als zij van de autoriteiten van de lidstaten verlangt in haar voorstel voor een richtlijn over betalingsachterstanden bij handelstransacties.

Alleen al het grote aantal door de Commissie af te handelen individuele financiële transacties – op dit ogenblik meer dan 600 000 per jaar, d.i. meer dan het dubbele van het aantal van vijf jaar geleden – is een factor die de verwerking van de betalingen aanzienlijk vertraagt. Bij het ontwerpen van de systemen voor financieel beheer moeten de Directoraten-generaal ook rekening houden met het verschil in werklust tussen, bijvoorbeeld, enerzijds subsidies en anderzijds contracten, en met het aantal betalingen per vastlegging.

2. AANVULLENDE ACTIES

Vershillende acties in het kader van de hervorming zullen bijdragen tot een vermindering van het aantal controles en tot een grotere doeltreffendheid van het systeem. De invoering ervan zal gevolgen hebben voor de afwikkelingstermijnen voor betalingen:

- afschaffing van het voorafgaand visum en rationalisering van de taken van respectievelijk ordonnateurs en rekenplichtigen;

Verwachte inkorting van de gemiddelde betalingstermijn: 15 dagen.

- De managers meer bewust maken van hun verantwoordelijkheid zal op twee manieren de duur van de betaaltermijnen beïnvloeden: ten eerste zullen de managers rechtstreeks verantwoordelijk zijn voor het resultaat van hun dienst en de prestaties zullen worden getoetst aan objectieve criteria zoals de betalingsprestatie van de dienst; ten tweede zal bij de doorlichting van de financiële verrichtingen met het oog op een betere omschrijving van de taken en verantwoordelijkheden blijken welke handelingen overbodig zijn, zodat ze voortaan kunnen worden voorkomen.

Verwachte inkorting van de gemiddelde betalingstermijn: 10 dagen.

- Bij de standaardisering van de contracten zullen algemene regels en voorschriften inzake de indiening van aanvragen worden vastgesteld, waardoor facturen sneller zullen kunnen worden verwerkt.

Verwachte inkorting van de gemiddelde betalingstermijn: 10 dagen.

3. NIEUWE ACTIE

Actie 10 *Verslaglegging over het naleven van betalingstermijnen in de DG's*

De diensten zal worden gevraagd eigen doelstellingen vast te stellen om de algemene 60 dagen-doelstelling van de Commissie voor 95 % van de facturen tegen 2002 te realiseren, en verslag uit te brengen over de getroffen maatregelen en de resultaten daarvan in hun jaarlijks activiteitenverslag. De Commissie zal bij de beoordeling van de resultaten van de diensten met deze indicator rekening houden.

Actie 11 *Centraal facturenregister*

De diensten, ook de delegaties, zullen kunnen beschikken over een gemeenschappelijk informatiesysteem voor de registratie van facturen met het oog op een betere controle van het afwikkelingsproces. Dit systeem zal worden gekoppeld aan de gegevensbank inzake contracten, het systeem voor de bankrekeningen (derdendossier) en het boekhoudsysteem (Sincom) en zal toegankelijk moeten zijn voor zowel de delegaties als de centrale diensten.

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 10 Alle DGs.

Actie 11 DG BUDG.

5. TIJDSHEMA

Actie 10 Januari 2001 – jaarlijkse activiteitenverslagen voor 2000 en nadien elk jaar.

Actie 11 Juni 2001

HOOFDSTUK III - PRIORITEITENSTELLING EN ALLOCATIE EN DOELMATIG GEBRUIK VAN MIDDELEN

VIII - ACTIVITEITSGESTUURD MANAGEMENT (AGM)

1. DOEL

Activiteitsgestuurd management (AGM) is het overkoepelende begrip dat de nieuwe door de Commissie in te voeren programmerings-, budgetterings-, management- en verslagleggingsmethoden aanduidt. Het omvat prioriteitenstelling en allocatie van middelen op het niveau van het college en algemene beginselen voor het management op het niveau van de diensten. Alle door de Commissie beheerde middelen vallen eronder, ongeacht de bron waaruit ze gefinancierd worden, en dus net zo goed de middelen van het Europees Ontwikkelingsfonds en de EGKS als die van de Gemeenschapsbegroting.

In de toekomst moeten planning en programmering worden gezien als het organiseren van de middelen om activiteiten uit te voeren waarmee duidelijk gedefinieerde beleidsdoelstellingen en -prioriteiten worden nagestreefd. Activiteitsgestuurd management is erop gericht (1) het kostenbewustzijn te vergroten door geïntegreerde beslissingen te nemen over prioriteiten, doelstellingen, activiteiten en allocatie van personele, administratieve en financiële middelen, (2) strategische planning te koppelen aan de operationele programmering van de activiteiten en aan de monitoring en de evaluatie van de uitvoering van die activiteiten, en (3) prestatie management te ontwikkelen door meer nadruk te leggen op de resultaten dan op de inputcontrole.

Activiteitsgestuurd management brengt de volgende elementen samen:

a) Strategische planning en budgettering

Planning gebeurt door middel van een 5-jarige strategische prioriteitenstelling en van een jaarlijkse beleidsstrategie (JBS). Onder deze laatste vallen de beleidsdoelstellingen, de voornaamste activiteiten voor het bereiken van de doelstellingen per beleidstak en de daarmee verband houdende personele, administratieve en financiële middelen. Beleidsprioriteiten en budgettaire oriëntaties vormen de basis voor de opstelling van het activiteitsgestuurde voorontwerp van begroting (VOB) en voor de beslissing van de Commissie betreffende de allocatie van personele middelen.

b) Operationele programmering en management

De jaarlijkse beleidsstrategie wordt vervolgens vertaald in specifieke beleidsdoelstellingen en operationele activiteiten (beleidsnotities en werkprogramma's van de DG's), en in de voor deze activiteiten toegewezen personele, financiële en administratieve middelen. Het werkprogramma van de Commissie bestrijkt de nieuwe operationele beslissingen die door het college ter uitvoering van de jaarlijkse beleidsstrategie moeten worden genomen.

In de programmering van de operationele activiteiten moeten bepalingen betreffende monitoring, evaluatie en verslaglegging worden opgenomen.

c) Monitoring en verslaglegging

Monitoring is van cruciaal belang voor tijdige aanpassingen van de programmering. Ieder DG moet maatregelen voor de monitoring opstellen om ervoor te zorgen dat regelmatig informatie over de resultaten en het gebruik van de middelen wordt verzameld. Deze informatie wordt samengebracht in een *jaarlijks activiteitenverslag* dat ieder DG uitbrengt en dat feedback verschaft ten behoeve van de planning en programmering voor de volgende jaren.

Er zal een IT-instrument worden ontwikkeld waarmee de informatie die de monitoring oplevert, kan worden opgeslagen en verwerkt, zodat vervolgens jaarverslagen kunnen worden samengesteld.

d) Evaluatie

Een goede evaluatie vereist een juiste monitoring. In de operationele DG's moeten in de toekomst het beleid en de programma's en projecten zowel vooraf als achteraf systematisch worden geëvalueerd. De evaluatie moet betrekking hebben op de doeltreffendheid en de toegevoegde waarde, wat de te bereiken resultaten betreft, en op de zuinigheid en doelmatigheid, wat de inzet van personele, administratieve en financiële middelen betreft. De resultaten van de evaluatie moeten worden gebruikt bij het proces van planning en programmering.

e) Interne audit

De nieuwe dienst Interne audit zal een bijdrage leveren aan de versterking van het activiteitsgestuurde management via zijn onafhankelijke beoordeling van de managementsystemen in de verschillende diensten van de Commissie. Deze dienst zal verslag uitbrengen aan het Comité follow-up audit over de ontwikkeling van de praktijk van het AGM en over de kwaliteit van de informatie in de jaarverslagen.

2. RECENTE ACTIES

Sinds september 1999 heeft de Commissie belangrijke beslissingen genomen die tot doel hebben de strategische planning en de coördinatie te verbeteren en de structuur van de diensten aan te passen aan nieuwe behoeften. Het betreft met name:

- de goedkeuring van 5-jarige strategische prioriteiten;
- een jaarlijkse oriëntatiediscussie over beleidsprioriteiten en -doelstellingen;
- de toewijzing van middelen in overeenstemming met de prioriteiten en doelstellingen en op basis van nauwkeurige en doorzichtige ramingen van de organisatorische behoeften;
- de geleidelijke invoering van een activiteitsgestuurde begroting (AGB), waarbij ervoor is gezorgd dat:
 - de budgettering en het financiële management als geïntegreerd proces gebeuren aan de hand van activiteiten die nauw met de prioriteiten en doelstellingen van de Commissie samenhangen;
 - deze beslissingen worden gebaseerd op informatie van betrouwbare monitoring-, evaluatie- en auditsystemen.
- het bij wijze van proef implementeren en vervolgens invoeren in de hele Commissie van een geautomatiseerd instrument ter ondersteuning van het proces van planning en programmering.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 12 Een nieuwe cyclus van strategische planning en programmering (SPP) (zie figuur 1 en de bijbehorende tekst in hoofdstuk III.1 van het Witboek)

De Commissie zal een nieuwe beleidsgestuurde cyclus van planning en programmering invoeren, die gelijkloopt met de begrotingsprocedure. De voorzitter zal een beleidscirculaire doen uitgaan aan de hand waarvan de directoraten-generaal bijdragen dienen te leveren voor een jaarlijkse beleidsstrategie (JBS), waarin de beleidsdoelstellingen, het voorgestelde beleid en de bijbehorende middelen worden uiteengezet. De jaarlijkse beleidsstrategie vormt de basis voor de opstelling van het voorontwerp van begroting (VOB), de operationele programmering door de DG's en het werkprogramma van de Commissie. In verband met de duur van de procedure voor de goedkeuring van de begroting moet dit werk dertien maanden vóór het begin van het programmeringsjaar aanvangen (d.w.z. voor de begroting van 2002 in december 2000).

De Commissie zal gesprekken beginnen met het Europees Parlement en de Raad om met deze instellingen tot een bevredigend akkoord te komen over de reikwijdte van de jaarlijkse beleidsstrategie, de structuur van het activiteitsgestuurd management, de respectieve rol van beide instellingen en de werking van de cyclus van strategische planning en programmering. In het kader van deze cyclus moeten ook snelle aanpassingen van de beleidsstrategie en het werkprogramma van de Commissie mogelijk zijn, wanneer zich onvoorziene omstandigheden voordoen die om een snelle reactie vragen.

Actie 13 *Instelling van een aansturingssel voor strategische planning en programmering*

Aangezien strategische planning en operationele programmering van activiteiten met elkaar moeten worden verbonden, de beslissingen over prioriteiten, beleidsdoelen en activiteiten met die over de toewijzing van middelen moeten worden geïntegreerd, en doel- en resultaatgericht management moet worden bevorderd, moet een nieuwe centrale aansturingfunctie worden gecreëerd die ervoor zorgt dat het debat over de jaarlijkse beleidsstrategie wordt voorbereid, dat een en ander op consistente wijze wordt afgerond en dat prestatie management wordt bevorderd.

Daartoe zal een *aansturingssel voor strategische planning en programmering (SPP)* worden ingesteld binnen het Secretariaat-generaal. De rol die deze cel gaat spelen, wordt tweeledig:

- a) Het college helpen bij het stellen van beleidsprioriteiten en bij de allocatie van middelen door:
- de jaarlijkse beleidscirculaire uit te brengen, zulks op initiatief van de voorzitter en na een debat in de Commissie, en de jaarlijkse beleidsstrategie (JBS) en het werkprogramma van de Commissie op te stellen in nauwe samenwerking met DG Begroting en de andere DG's. De aansturingssel voor strategische planning en programmering zal zorgen voor een synthese, in een gemeenschappelijke vorm, van de beschikbare informatie, met inbegrip van de beleidsevaluatie vooraf en achteraf en de implicaties voor de allocatie van personeel en geld, en zal zo een geïntegreerde discussie over het beleid en de budgettaire implicaties tussen de instellingen vergemakkelijken. De voorbereiding van het voorontwerp van begroting (VOB) en de eigenlijke allocatie van middelen zullen door het DG Begroting overeenkomstig de jaarlijkse beleidsstrategie worden verricht.
 - de samenhang van de operationele voorstellen die ter uitvoering van het werkprogramma zijn opgesteld, te beoordelen,
 - de Commissie te helpen bij het vaststellen van en het geven van algemene leiding aan een coherent evaluatieprogramma met de nodige aandacht voor de prioriteiten en het tijdschema van de strategische planning,
 - de relevantie van de administratieve structuren en de geschiktheid van de personeelsbezetting te monitoren.
- b) Het prestatie management bevorderen door te zorgen voor gecoördineerde normering en verspreiding van goede praktijken met betrekking tot het proces van planning en programmering, de monitoring en evaluatie, de integratie van de informatiesystemen en de organisatie van de administratieve structuren. Met speciale aandacht zal erop worden toegezien dat de verslagleggingsregelingen worden gestroomlijnd en dat het jaarlijkse activiteitenverslag een eenvoudig en doeltreffend instrument wordt voor de presentatie van de informatie die de monitoring oplevert.

De aansturingssel voor strategische planning en programmering zal in juli 2000 worden opgericht en zal over toereikende personele, administratieve en financiële middelen beschikken om bovengenoemde taken te kunnen vervullen.

Op dat moment zal ook een taakverdeling worden gemaakt tussen de aansturingssel voor strategische planning en programmering, DG Begroting en de dienst Interne audit, wat betreft het vaststellen van criteria voor en de advisering over de verschillende aspecten van activiteitsgestuurd management, met name ten aanzien van monitoring, verslaglegging en evaluatie.

Actie 14 *Ontwikkeling van een activiteitsgestuurd IT-instrument ter ondersteuning van activiteitsgestuurd management*

Het succes van de invoering van activiteitsgestuurd management staat of valt met de ontwikkeling van een adequaat IT-instrument voor het opslaan en verzenden van managementinformatie op zowel strategisch als operationeel niveau. Onder de naam geïntegreerd middelenbeheerssysteem (GMBS) is een prototype van een dergelijk instrument ontworpen. Het bereik van dit instrument moet zodanig worden aangepast, dat het de informatiesystemen voor de planning en programmering, de begroting, en het beheer van de financiële en personele middelen omvat. Het instrument moet flexibel inspelen op in de hele Commissie bestaande basale geharmoniseerde eisen, zodat wordt voorkomen dat er steeds meer niet met elkaar verbonden systemen komen. Het systeem zal worden uitgebreid tot de activiteiten en middelen van de buitenlandse dienst, met inbegrip van het Europees Ontwikkelingsfonds.

Actie 15 *Bevordering van de verspreiding van activiteitsgestuurd management en van 'al doende leren'*

De invoering van activiteitsgestuurd management betekent niet alleen dat een hulpmiddel voor de planning wordt geschapen, maar vergt ook dat een diepgaande cultuuromslag in de managementpraktijk teweeg wordt gebracht, dat op het hoogste niveau een sterke en duurzame inzet wordt getoond, dat een permanent proces van 'al doende leren' op gang wordt gebracht en dat de gebruikers er op doeltreffende wijze bij worden betrokken. De invoering ervan hangt ook nauw samen met de acties die in deel VIII, "Doelmatiger werkmethoden", en hoofdstuk IV, "De ontwikkeling van menselijk kapitaal", worden voorgesteld. Daarom moet het volgende gebeuren:

- invoering van een programma voor bewustwording van en opleiding in activiteitsgestuurd management,
- proefnemingen met AGM in verschillende DG's (tegelijk met de verspreiding van GMBS).

De verspreiding van AGM (en van GMBS) zal een zeer belangrijke taak worden voor de aansturingscel voor strategische planning en programmering en voor de diensten binnen de DG's die bevoegd zijn voor de betrokken planning.

Actie 16 *Versterking van het systeem van evaluatie*

De algemene uitgangspunten voor de evaluatie die in het kader van SEM 2000 zijn uitgestippeld, moeten worden geconsolideerd en verder worden toegespitst zodat ze volledig zijn afgestemd op het activiteitsgestuurd management. De Commissie zal een mededeling doen uitgaan over de manieren waarop de instrumenten en structuren voor evaluatie zullen worden versterkt op basis van de aanpak die hierboven is uiteengezet.

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 12 SG met steun van de groep activiteitsgestuurd management (AGM), DG Begroting.

Actie 13 SG met steun van de AGM-groep, DG Begroting.

Actie 14 GMBS op aanwijzing van de AGM-groep

Actie 15 DG Personeelszaken en administratie-DI met steun van de AGM-groep.

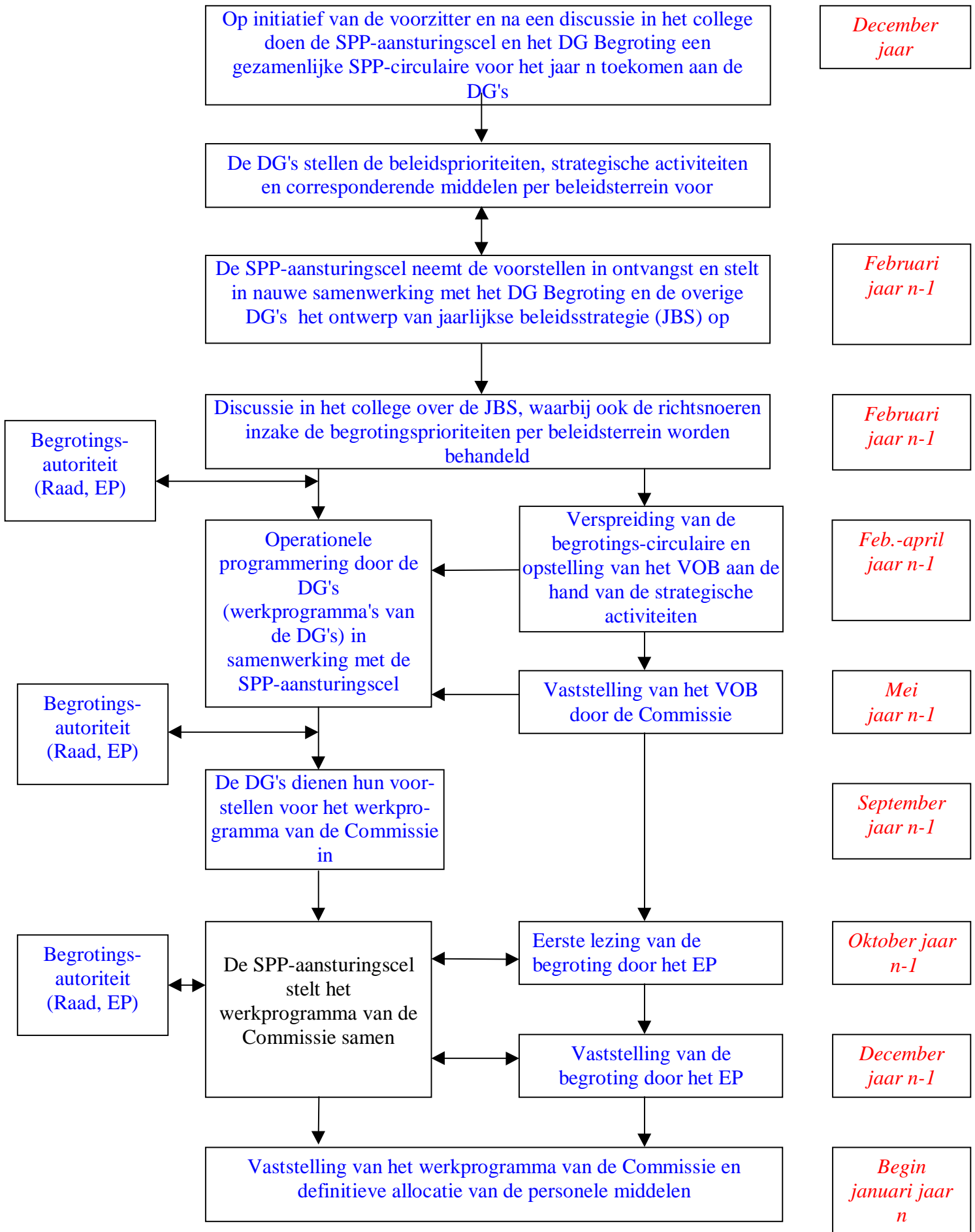
Actie 16 DG Begroting (in afwachting van de oprichting van de aansturingscel voor strategische planning en programmering) met steun van de AGM-groep.

5. TIJDSHEMA

Actie 12 herfst 2000 - gesprekken met het Europees Parlement en de Raad;
oktober 2000 - goedkeuring richtsnoeren voor operationele diensten;
december 2000 - eerste circulaire strategische planning en programmering;
januari 2001 - eerste jaarlijks activiteitenverslag per DG

- Actie 13** mei 2000 - besluit van de Commissie betreffende de vaststelling van de organisatiestructuur en de middelen van de aansturingssel voor strategische planning en programmering;
juli 2000 - besluit van de Commissie betreffende de oprichting van de SPP-aansturingssel.
- Actie 14** februari-september 2000 - ontwikkeling van het GMBS in overeenstemming met de specificaties voor het activiteitsgestuurd management;
januari 2002 – volledige invoering van GMBS in de hele Commissie.
- Actie 15** mei 2000 - vaststelling en start van het opleidingsprogramma en de proefacties in verband met activiteitsgestuurd management
- Actie 16** mei 2000 - mededeling van de Commissie over de versterking van het evaluatiesysteem.

Figuur I: Jaarlijkse cyclus van strategische planning en



HOOFDSTUK III - PRIORITEITENSTELLING, ALLOCATIE EN DOELMATIG GEBRUIK VAN MIDDELEN

IX - EEN EXTERNALISERINGSBELEID ONTWIKKELEN

1. DOEL

De activiteiten die door de diensten van de Commissie worden verricht, zijn divers en talrijk. De Commissie is van origine een organisatie die acties ter bevordering van de Europese integratie onderneemt en als hoedster van de Verdragen optreedt, met sterke nadruk op het regelgevende aspect. Mettertijd is de Commissie zich steeds meer gaan toeleggen op een derde opdracht, namelijk het beheren van omvangrijke budgetten en operationele programma's. Uiteraard zal de Commissie elk van deze activiteiten ook in de toekomst verder blijven verrichten, maar de klemtonen die daarbij worden gelegd, zullen van doorslaggevende invloed zijn voor de bepaling van de middelenbehoeften, de organisatiestructuren en de vereiste managementcapaciteit.

Het consequenter stellen van prioriteiten, wat centraal in het hervormingsproces staat, zal het eenvoudiger maken om precies aan te geven wat tot de kernactiviteiten van de Commissie behoort. Daarnaast schept het ook een kader waarin vragen kunnen worden beantwoord zoals: waarom en wanneer verdient externalisering aanbeveling? hoever kan externalisering gaan? welke vorm moet zij aannemen? Kernactiviteiten² zijn die activiteiten welke de Commissie verricht uit hoofde van de rol en de bevoegdheden die haar door het Verdrag zijn verleend en die dus haar reden van bestaan uitmaken. Het zijn de opdrachten die de Commissie uitvoert om de door de Unie gestelde doelen te helpen bereiken en die bijgevolg kunnen veranderen naarmate de Unie zich verder ontwikkelt. Kernactiviteiten worden altijd door de Commissie zelf verricht, wat niet belet dat sommige ondersteunende taken die niet tot de essentie van de activiteit behoren, eventueel kunnen worden uitbesteed.

Niet-kernactiviteiten kunnen worden geëxternaliseerd indien zulks doelmatiger en doeltreffender is, doch zonder dat de verantwoordingsplicht hierdoor minder wordt. Niet-kernactiviteiten zijn openbare dienstprestaties die niet noodzakelijk op het niveau van de EU behoeven te worden verricht, maar die, indien zulks wel het geval is, door de Commissie moeten worden uitgevoerd. Deze verplichting sluit een bepaalde mate van externalisering van daarmee verband houdende taken niet uit, op voorwaarde dat de gekozen vorm de Commissie in staat stelt de nodige controle te bewaren. Voor sommige niet-kerntaken kan een alternatief voor externalisering er bovendien uit bestaan de taken intern te laten verrichten door op contractbasis in dienst genomen personeel.

De Commissie zou in elk geval moeten weigeren niet-kernactiviteiten op zich te nemen met de uitvoering waarvan naar haar aanvoelen een onaanvaardbaar grote risicomarge gemoeid is, ongeacht of de betrokken activiteiten intern of extern worden beheerd. De uitvoering van kernactiviteiten blijft gereserveerd voor de diensten van de Commissie.

Wat betreft niet-kernactiviteiten die begrotingsuitgaven meebrengen - met name beheer van programma's en projecten - moet een keuze worden gemaakt uit interne of externe uitvoering, ofwel een combinatie van beide. Kosteneffectiviteit en rekenschap en verantwoording moeten daarbij de basiscriteria zijn, terwijl ook ten volle rekening moet worden gehouden met elementen zoals de politieke aanwezigheid en

² *Activiteiten* worden vastgelegd na onderzoek van de strategische doelstellingen van de Commissie, die voortvloeien uit politieke besluiten: Verdragen; Raad/Parlement; Commissaris; Directeur-generaal; (omgekeerd kunnen activiteiten ook slechts worden geschrapt door middel van een politiek besluit op hetzelfde niveau). Een *taak* omvat alle werkzaamheden, van welke aard ook, die in het kader van een activiteit dienen te worden verricht. Op de DECODE-lijst stonden de volgende items: management, coördinatie, beleidsontwikkeling en methodologie, vertegenwoordiging en onderhandeling, betrekkingen met andere instellingen, ontwerpen van wetgeving en toezicht op de uitvoering, case handling, beheer en uitvoering van programma's/projecten, financieel & budgetair management, statistiek & economische analyse, controles ter plaatse, evaluatie, informatica, informatie & communicatie, personeelsbeheer, administratieve/logistieke ondersteuning, taalkundige werkzaamheden. Zie DECODE Vademecum.

de zichtbaarheid van de Europese Unie, en met mogelijkheid voor de Commissie om de verantwoordelijkheden die haar bij artikel 274 van het Verdrag voor de uitvoering van de begroting zijn verleend, uit te oefenen.

2. RECENTE ACTIES

Vademecum over de Bureaus voor technische bijstand, juli 1999.

Besluit van de Commissie inzake algemene richtsnoeren voor een externaliseringsbeleid – december 1999.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 17 Een kader voor externalisering

De Commissie is voornemens een externaliseringsbeleid te ontwikkelen dat thema's behandelt zoals de omstandigheden waarin externalisering aanbeveling verdient, de grenzen aan externalisering en de mogelijke externaliseringsvormen.

Onder externalisering verstaat de Commissie, volledige of gedeeltelijke overdracht van haar activiteiten of taken, in een van de volgende drie belangrijke vormen:

- **Deconcentratie** ("devolution"): overdracht van verantwoordelijkheden, hetzij aan publiekrechtelijke organen die tot de administratieve structuren van de Gemeenschap behoren (b.v. bestaande organen, of nieuw op te richten uitvoeringsorganen, zoals door het EP en het Comité van onafhankelijke deskundigen is gesuggereerd), hetzij aan nationale/transnationale publiekrechtelijke organen die optreden als tussenpersoon bij de tenuitvoerlegging van sommige beleidsmaatregelen van de Gemeenschap. Aan dergelijke organen kunnen omvangrijkere activiteiten/taken worden overgedragen dan aan privaatrechtelijke organen.

Deze vorm van externalisering kan geschikt zijn voor niet-kernactiviteiten die flexibeler en efficiënter met enige onafhankelijkheid ten aanzien van de Commissiediensten in strikte zin kunnen worden uitgevoerd: het betreft technische activiteiten in verband met de uitvoering van beleid die worden toevertrouwd aan agentschappen zoals het Europees Bureau voor de geneesmiddelenbeoordeling. In het geval van hetzij agentschappen in de traditonale zin (b.v. de toekomstige Voedselautoriteit), hetzij nieuwe uitvoeringsorganen is het evenwel niet ondenkbaar dat meer dan louter technische verantwoordelijkheden worden gedelegeerd.

- **Decentralisatie**: overdracht van verantwoordelijkheden aan nationale publiekrechtelijke organen die als tussenpersoon bij de tenuitvoerlegging van het beleid van de Gemeenschap op sommige gebieden optreden. Een variant hiervan is het delegeren van verantwoordelijkheden aan transnationale publiekrechtelijke instanties (zoals CENE-CENELEC of de VN). Zoals bij deconcentratie, kan de delegatie van activiteiten/taken aan de betrokken organen verder gaan dan bij overdracht aan privaatrechtelijke organen het geval zou zijn.

Dit type van externalisering kan geschikt zijn voor niet-kernactiviteiten of taken waarbij de verwezenlijking van duidelijk omschreven doelen plaatsvindt in partnerschap met publiekrechtelijke organen. Voorbeelden hiervan zijn te vinden in het kader van de Structuurfondsen en een aantal programma's voor intern beleid en buitenlandse hulp.

- **Uitbesteding** ("outsourcing"): overdracht aan privaatrechtelijke organisaties, gewoonlijk op contractbasis. Betreft meestal niet-kernactiviteiten (b.v. bewakingsdiensten).

Kan toepasselijk zijn voor niet-kernactiviteiten en eventueel specifieke taken in het kader van kernactiviteiten waarvan de uitvoering geheel of gedeeltelijk aan externe contractanten kan worden toevertrouwd. Gewoonlijk zal het gaan om duidelijk omschrijfbaar ondersteunende taken waarvan de verwachte resultaten gemakkelijk meetbaar zijn. Deze categorie omvat taken welke bijzondere bekwaamheden vereisen die binnen de Commissie moeilijk te vinden zijn (b.v. studie- en

evaluatiwerkzaamheden) en taken die efficiënter met externe middelen kunnen worden uitgevoerd, zoals bewakingswerkzaamheden.

Er zal op beleidsniveau een set criteria worden ontwikkeld om een zekere rechtlijnigheid in de beslissing tot en de wijze van externalisering overal in de Commissie te verzekeren.

Bij de keuze voor externalisering dient voorop te staan, dat de diensten of goederen in kwestie op die manier efficiënter en doelmatiger kunnen worden geleverd. Belangrijke overwegingen die daarbij moeten worden gemaakt, zijn: worden de door de wetgever en de begrotingsautoriteit vastgestelde regels gerespecteerd ? wat is de afstand tot de doelgroep ? komt de rol van de Europese Unie voldoende onder de aandacht ? blijft er intern een adequaat niveau van deskundigheid aanwezig ? perkt de overdracht van activiteiten of taken de bewegingsvrijheid van de Commissie niet te zeer in ? en zijn, in voorkomend geval, basisbeginselen zoals objectiviteit, onpartijdigheid en evenredigheid terdege geëerbiedigd ?

Elke voorafgaande kosten-batenanalyse dient ook rekening te houden met de alternatieve kosten en met de indirecte kosten voor de Commissie van voorbereidende technische werkzaamheden, ondersteuning en begeleiding, en toezicht. Aan organen die geëxternaliseerde activiteiten uitvoeren, dienen duidelijke verslagleggingsregels te worden opgelegd, en de betrokken organen moeten hun werkzaamheden voor de Commissie zonder externe beïnvloeding kunnen uitvoeren. Bijzondere aandacht vereist de vraag hoe de bevoegde dienst van de Commissie haar verantwoordelijkheid uitoefent.

In september zal een mededeling worden gepubliceerd met een voorstel voor een juridisch kader, een lijst van activiteiten die voor externalisering in aanmerking komen, een indicatief tijdsschema voor het beproeven van de nieuwe regelingen tegen 2001 en een eerste evaluatie van de gevolgen voor de personele middelen. Ook zullen de tot dusver met de verschillende externaliseringsvormen opgedane ervaringen worden geanalyseerd. Daarbij zal onder meer aandacht worden geschonken aan een studie die in opdracht van het DG Personeelszaken en administratie is uitgevoerd naar de toekomstige rol van het DG, in het kader waarvan onder andere is onderzocht of bepaalde van haar taken kunnen worden geëxternaliseerd en, zo ja, welke. Tot slot zal nader worden ingegaan op het aspect rekenschap en verantwoording (aan wie, door wie, waarvoor).

De onder leiding van de RELEX-commissarissen verrichte werkzaamheden om het beheer en de verstrekking van hulp aan derde landen te verbeteren, zullen in dit geheel worden geïntegreerd, gelet op de dringende noodzaak het gebruik van externe middelen op dit gebied te optimaliseren. Een van de aspecten daarvan is, de aanwending van externe middelen door de delegaties van de Commissie voor de uitvoering van hulpprogramma's

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENSTEN

Actie 17 Groep planning en coördinatie externalisering in samenwerking met de Groep planning en coördinatie personele middelen wanneer deze laatste zich bezighoudt met werkzaamheden die eventueel door tijdelijk personeel kunnen worden verricht.

5. TIJDSHEMA

Actie 17 April 2000: vastlegging van het juridisch kader, de structuur en het toepassingsgebied van de verschillende instrumenten van externalisering, waaronder een mogelijke nieuwe categorie van Commissie- of Gemeenschapsorganen voor de uitvoering van communautaire programma's en acties.

September 2000: goedkeuring van de Mededeling door de Commissie.

HOOFDSTUK III - PRIORITEITENSTELLING, ALLOCATIE EN DOELMATIG GEBRUIK VAN MIDDELEN

X - DOELMATIGERE, PRESTATIEGERICHTE WERKMETHODEN: EEN WERKPROGRAMMA

1. DOEL

De Commissie heeft zich opgeworpen als een krachtig pleitbezorger voor administratieve vereenvoudiging. Dit is evenwel niet altijd even snel gegaan wat haar eigen, met name interne, werkmethoden betreft. Vereenvoudiging kan een moeizaam proces zijn, want regels en procedures stapelen zich in de loop der jaren op en kunnen door opeenvolgende wijzigingen en aanpassingen zodanig complex geworden zijn dat het oorspronkelijke doel is vervaagd. Het doet geen afbreuk aan de verdiensten van de regels en de auteurs ervan systematisch na te gaan of dergelijke regels nog zinvol zijn en, zo ja, hoe zij kunnen worden vereenvoudigd. Er zal een systeem worden uitgewerkt voor de indiening van voorstellen daaromtrent door het personeel en de follow-up daarvan, en de regelingen van de diverse DG's zullen in netwerkverband worden gekoppeld zodat een "gemeenschappelijke ideeënbank" ontstaat.

De Commissie heeft in dit verband reeds een begin gemaakt met gedecentraliseerd beheer (SEM 2000 en MAP 2000) en in de diensten hebben zich in de loop der jaren een aantal goede werkmethoden ontwikkeld. De voordelen van decentralisatie - financiële besparingen en grotere verantwoordelijkheid - zijn onbetwist. In het bijzonder voor ondersteunende diensten geldt dat zij alleen centraal moeten worden verstrekt indien zulks een aantoonbare meerwaarde oplevert. Voorafgaand aan de decentralisatie van management- en aanverwante activiteiten dient evenwel een degelijke kosten-effectiviteitsanalyse plaats te vinden. Voordat op dit gebied verdere stappen worden gezet, moet het interne decentralisatieproces aan een breed opgezet onderzoek worden onderworpen en moeten de kosten en de baten, de middelen en de kwaliteit van de dienstverlening worden geëvalueerd.

Prestatiegericht management vereist in dit verband dat ambtenaren de mogelijkheid krijgen om meer verantwoordelijkheid te nemen en daarin ook gesteund worden, door middel van deconcentratie binnen de diensten en vereenvoudiging van de administratieve besluitvormingsprocessen en structuren. Daartoe is het noodzakelijk dat de rol van elke ambtenaar via een precieze functiebeschrijving en taakstelling zorgvuldig wordt bepaald en dat een duidelijk kader wordt aangegeven voor het verder delegeren van bevoegdheden.

Parallel daarmee, moeten aangepaste organisatiestructuren worden opgezet waarin voldoende flexibiliteit is ingebouwd om nieuwe uitdagingen te kunnen aannemen en nieuwe werkmethoden te ontwikkelen, gebaseerd op nauwere samenwerking tussen de diensten. De fragmentering en het gebrek aan coherentie in de organisatieschema's van de directoraten moeten worden aangepakt.

Om ervoor te zorgen dat de Commissie gelijke tred houdt met de recentste ontwikkelingen op het gebied van administratief management, zullen deze permanent moeten worden gevolgd en zullen moderne kwaliteitsborgingsmethoden moeten worden toegepast, o.a. uitwisseling van informatie op wereldschaal met geavanceerde administraties uit de openbare en de privé-sector. Op intern vlak vereist dit een betere samenwerking tussen horizontale en operationele diensten en een meer servicegerichte benadering.

Het gebruik van informatie- en communicatietechnologie (ICT) en internettechnologie wordt behandeld in Hoofdstuk II - VI - Op weg naar een e-Commissie.

2. NIEUWE ACTIES

De bovenstaande doelstellingen kunnen niet los van mekaar worden gezien en moeten globaal worden benaderd. Dit zal geschieden door middel van een actiepakket waarvan de uitvoering plaatsvindt onder leiding van de tweede adjunct-secretaris-generaal.

Actie 18 Decentralisatie van de besluitvorming en vereenvoudiging van administratieve procedures

Er zal op korte termijn een grondige analyse worden verricht van de stand van zaken op het gebied van decentralisatie, van de kosteneffectiviteit en van de manier waarop de diensten decentralisatie in praktijk brengen. Rekening houdend met het subsidiariteitsbeginsel, zal daarbij worden aangegeven welke momenteel door horizontale DG's verrichte diensten centraal moeten blijven en welke taken additioneel kunnen worden gedecentraliseerd. Er moet duidelijkheid bestaan over de kosten en de baten voor de Commissie (waaronder meer verantwoordelijkheid voor de diensten). Er zal worden becijferd welke middelen nodig zijn om een adequate dienstverlening te verzekeren, en deze zullen nadien worden overgeheveld. De horizontale diensten dienen handleidingen, instructies, helpdeskdiensten, diverse faciliteiten en advies te verstrekken. Ook het delegeren van verantwoordelijkheid in het College zal in het kader van deze actie, en wel als prioriteit, worden behandeld.

Vereenvoudigen is procedures ontwerpen en aanpassen om een gegeven doelstelling op de snelste, eenvoudigste en meest doorzichtige manier te bereiken. Om te beginnen, zal van alle bestaande procedures systematisch moeten worden nagegaan of zij nog nodig zijn en op de meest effectieve manier worden toegepast. Dit moet resulteren in voorstellen om het besluitvormingsproces te vereenvoudigen en te verbeteren.

Er moet een permanent mechanisme komen om goede werkmethoden te identificeren en te verspreiden, voorstellen voor verandering formeel in te dienen en ontwikkelingen te evalueren. Om de betrokkenheid van het personeel te vergroten, zou dit de ontwikkeling van een ideeënbus voor verbeteringen aan systemen en procedures en de organisatie van reguliere tevredenheidsenquêtes moeten omvatten. Er zal een gemeenschappelijke ideeënbank worden opgezet, in het kader waarvan alle inzendingen worden onderzocht en alle indieners een reactie ontvangen.

Actie 19 Stimulering van de zin voor verantwoordelijkheid en initiatief en lichtere administratieve structuren

Om de zin voor verantwoordelijkheid en initiatief te vergroten, moet meer worden gedelegeerd. De beleidsnotities en werkprogramma's van de DG's moeten voor elke ambtenaar worden omgezet in een functiebeschrijving en een voldoende flexibele taakstelling, waarin wordt aangegeven wat de jaarlijkse doelen zijn, de middelen om deze te bereiken, de tusseliggende referentiepunten en termijnen, en de eventuele indicatoren voor de beoordeling van de prestaties. De jaarlijkse evaluatie hiervan zal worden gecombineerd met de opstelling van het beoordelingsrapport (zie Hoofdstuk IV).

Managers moeten de mogelijkheid hebben om onafhankelijk van rang en anciënniteit (met bijzondere regels wanneer het om het beheer van financiën gaat) beslissingsbevoegdheden te delegeren en teamwerk te promoten. De hoofden van administratieve eenheden moeten in staat worden gesteld om werkregelingen en verantwoordelijkheden soepel vast te stellen. Zo zullen bijvoorbeeld "projectleiders" de verantwoordelijkheid voor projecten kunnen dragen ongeacht hun rang of anciënniteit. Dit vereist een herziening van de officiële regels inzake het delegeren van bevoegdheden (o.a. de ondertekeningsbevoegdheid) en de ontwikkeling van een vorm voor functiebeschrijvingen en taakstellingen, en van een procedure voor de vaststelling ervan. Ook zal van managers een antwoord worden verwacht op alle vragen en opmerkingen van hun medewerkers.

De bestaande werkmethoden betreffende functiebeschrijvingen en taakstellingen zullen worden onderzocht en beproefd, en er zullen richtsnoeren worden opgesteld, onder meer ter verduidelijking van de rol en de verantwoordelijkheid van elk hiërarchisch niveau. Alle met betrekking tot het delegeren van bevoegdheden vereiste veranderingen in het reglement van orde van de Commissie en veranderingen van

tot aanstelling bevoegd gezag zullen worden voorgesteld. Er zal worden voorzien in periodieke herzieningen van de getroffen regelingen.

Er zullen nieuwe richtsnoeren worden uitgewerkt voor de structuur van organisatieschema's. Alle organisatorische regelingen, o.a. voor de implementering van structuren die in organisatieschema's zijn vastgelegd en voor de toewijzing van taken aan individuele ambtenaren, zullen door de dienst Interne audit aan een managementaudit worden onderworpen.

Actie 20 *Kruisbestuiving, teamwerk en kwaliteit van de dienstverlening*

Soms is het niet mogelijk om binnen de bestaande structuren een taak naar behoren te vervullen, maar zou een herziening van die structuren te ver gaan. De instelling van voltijds, voor bepaalde tijd (b.v. 3-6 maanden) actieve task forces of interdisciplinaire groepen met een specifieke opdracht voor horizontale vraagstukken kan dan een snellere en effectievere oplossing zijn. Bovendien biedt dit managers meer flexibiliteit en versterkt het de banden tussen de diensten. Ook kan het voor de betrokkenen een bron van grotere tevredenheid met het werk zijn. Het zou mogelijk moeten zijn dergelijke groepen te creëren via een schriftelijke overeenkomst tussen de betrokken diensten waarin de doelstellingen, de taken, de respectieve verantwoordelijkheden, de duur en de regelingen inzake personeelsbezetting worden vastgelegd. De ontwikkeling van de samenwerking tussen de diensten in netwerkverband zal enige begeleiding behoeven.

Decentralisatie brengt met zich dat horizontale diensten almaar meer in een adviserende/begeleidende rol optreden terwijl operationele diensten in toenemende mate administratieve beheerstaken op zich nemen. De horizontale zowel als de operationele diensten hebben er belang bij meer servicegericht te werken. Deze aanpak is reeds ingeburgerd bij de diensten die duidelijker met een "product" worden geïdentificeerd, zoals de Vertaaldienst, het Publicatiebureau en het Bureau voor de statistiek. Ook op andere gebieden (DG ADMIN, DG BUDG) zijn nu stappen in die richting gezet, in de vorm van "dienstverleningsovereenkomsten" met de directoraten die gebruikmaken van hun diensten. Deze manier van werken biedt het voordeel dat de operationele diensten - vaak voor het eerst - hun behoeften expliciet moeten aanwijzen en vastleggen, waardoor de horizontale diensten nu over een soliede basis beschikken om hun werkzaamheden te plannen. Hierdoor zal de werkplanning in de horizontale diensten meer conform de principes van activiteitsgestuurd management (AGM) plaatsvinden.

Er zal worden nagegaan in welke mate het gebruik van de "dienstverleningsovereenkomsten" kan worden verruimd, waarna praktische richtsnoeren zullen worden uitgewerkt en methoden zullen worden onderzocht voor het evalueren van de verstrekte diensten en de procedures door de horizontale en de operationele diensten.

Tot slot zullen de mogelijkheden voor het toepassen van moderne kwaliteitsborgingsmethoden worden onderzocht; een aantal diensten van de Commissie maakt nu reeds gebruik van technieken voor kwaliteitsbeheersing. Er zal worden onderzocht of en in hoeverre dergelijke technieken op grotere schaal bruikbaar zijn.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 18 Het SG (tweede adjunct-secretaris-generaal), ondersteund door de operationele DG's, heeft de algemene leiding over het actieplan;

Actie 19 DG ADMIN, eventueel ondersteund door SG en dienst Interne Audit;

Actie 20 DG ADMIN, eventueel ondersteund door SG en dienst Interne Audit;

4. TIJDSHEMA

Onmiddellijke uitvoering van een aantal voorbereidende deelacties:

Actie 18 Oktober 2000: Rapport over huidige besluitvormings- en administratieve procedures en stand van zaken inzake decentralisatie.

Actie 19 April 2000: Richtsnoeren voor functiebeschrijvingen en taakstellingen;

Juli 2000: Algemene toepassing door alle diensten.

Alle Acties De manier waarop elk van de acties moet worden uitgevoerd, zal uitvoerig worden toegelicht in een tegen eind 2000 te ontvouwen "actieplan".

HOOFDSTUK IV MENSELIJK KAPITAAL

XI - PRESTATIES VAN HET MANAGEMENT

1. DOEL

In de verslagen van het Comité van onafhankelijke deskundigen en in het verslag-Williamson is het management bij de Commissie reeds aan een kritisch onderzoek onderworpen. Daarbij werd de nadruk gelegd op de dringende behoefte aan een allesomvattende aanpak ter verbetering van het management bij de Commissie en ter stimulering van de verantwoordingsplicht als element van de bedrijfscultuur. Deze aanpak omvat: een duidelijke omschrijving van bevoegdheden en verantwoordelijkheden; transparante en betrouwbare selectieprocedures die resulteren in benoeming van hooggekwalificeerde kandidaten in managementfuncties; een regelmatige evaluatie van de prestaties op alle niveaus van het management en degelijke opleidingsprogramma's voor managers en potentiële managers.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 21 Selectie van het hogere management

De Commissie heeft al duidelijke procedures en criteria (18 september 1999) en richtsnoeren (8 december 1999) vastgesteld voor benoemingen op grond van merites in de rangen van directeur-generaal (A1) en directeur (A2), met inbegrip van bepalingen om het aantal vrouwen te vergroten. Verdere acties zijn onder andere:

- a) voorstellen om de selectieprocedures professioneler te maken;
- b) een evaluatie van de toepassing van de nieuwe voorschriften inzake benoeming op grond van merites. Ook de procedures voor de selectie van hoofden van administratieve eenheden zullen worden herzien.

Actie 22 Voortdurende evaluatie van de managementprestatie

De Commissie zal overgaan tot de individuele beoordeling van de prestaties van A1- en A2-ambtenaren volgens de voor alle ambtenaren geldende lijnen (ZIE XIII - Loopbaanstructuur, beoordeling van het personeel en bevordering). Bij de procedures voor de beoordeling van A1-ambtenaren zullen ook de verantwoordelijke Commissaris en de Secretaris-generaal betrokken worden. Voor A2-ambtenaren zullen, net als voor A1-ambtenaren, regels inzake mobiliteit en periodieke overplaatsing worden vastgesteld met waarborgen ter voorkoming van langdurige vacatures in managementfuncties.

Voor *alle* ambtenaren in het hoger en middelbaar management zal een proefperiode worden ingevoerd. Het "omkeerbaarheidsbeginsel" zal worden ingevoerd voor alle managementfuncties: managers die niet over de vereiste managementvaardigheden blijken te beschikken of vrijwillig terugtreden, kunnen worden teruggeplaatst in een niet-leidinggevende functie in dezelfde rang, zonder nadelige gevolgen voor eventuele latere benoemingen in andere managementfuncties (al geldt dan wel opnieuw een proefperiode). Voor beslissingen op dit gebied gelden dezelfde procedures als voor benoemingen.

Actie 23 Managementopleiding

Er wordt een systematisch opleidingsprogramma ingevoerd met aandacht voor alle aspecten van het management — met inbegrip van de beoordeling van het personeel — voor alle managers vanaf het niveau "hoofd van een administratieve eenheid". Alleen kandidaten die met succes een voorbereidende managementopleiding hebben gevolgd, kunnen tot hoofd van een administratieve eenheid worden benoemd.

Hoofden van delegaties van de Commissie krijgen een voor die functie specifieke aanvullende managementopleiding. Opleiding in managementvaardigheden wordt ook aangeboden aan anderen die managementverantwoordelijkheden dragen, ongeacht categorie en rang. De voorbereidende managementopleiding staat open voor alle potentiële managers vanaf de rang A6.

Ten slotte zullen de mogelijkheden worden onderzocht voor de oprichting, in samenwerking met de overige instellingen, van een speciaal opleidingscentrum voor Europese ambtenaren, met name voor het middelbaar en hoger management (zie ook Actie 38).

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Alle acties DG Personeelszaken en administratie, met medewerking van de Groep planning en coördinatie personele middelen

4. TIJDSHEMA

- Actie 21* Juli 2000: voorstellen ter verbetering van de werking van het Raadgevend Comité
Benoemingen
December 2000: voorstel voor benoemingen tot hoofd van een administratieve eenheid
Medio 2002: evaluatie van de toepassing van de nieuwe voorschriften inzake benoeming van A1- en A2-ambtenaren op grond van merites
- Actie 22* Oktober 2000: goedkeuring van een ontwerpbesluit van de Commissie over het management
April 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie over het management;
invoering van een individuele beoordeling van de prestaties van A1- en A2-ambtenaren.
- Actie 23* Juli 2000: resultaten van de besprekingen over de oprichting van een opleidingscentrum

HOOFDSTUK IV MENSELIJK KAPITAAL

XII - AANWERVINGSBELEID

1. DOEL

Dankzij haar aanwervingsbeleid heeft de Commissie hooggekwalificeerd personeel kunnen aanwerven. De organisatie van dit beleid moet echter worden verbeterd. Het aanwervingsbeleid moet worden gebaseerd op de volgende beginselen.

- De algemene vergelijkende onderzoeken moeten worden gehandhaafd voor zowel generalisten als specialisten. Om in specifieke behoeften te kunnen voorzien moeten specialistische vergelijkende onderzoeken worden gehouden.
- De Commissie moet haar aanwervingen doeltreffend en volledig kunnen blijven controleren. Vergelijkende onderzoeken moeten op kosteneffectieve wijze worden georganiseerd en de examens moeten zo worden opgezet dat kandidaten worden aangetrokken en geselecteerd die zoveel mogelijk beantwoorden aan de behoeften van de Commissie.
- Examens moeten rekening houden met de multiculturele dimensie van de EU om een gelijke behandeling van kandidaten uit alle lidstaten te waarborgen.
- Bij de selectieprocedures moet ook aandacht worden besteed aan gelijke kansen en geografisch evenwicht.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 24 Betere vaststelling van de behoeften van de Commissie

Een essentieel onderdeel van ieder aanwervingsbeleid is de nauwkeurige vaststelling van de behoefte aan menselijk kapitaal, zowel kwalitatief als kwantitatief. Dit moet ook het uitgangspunt zijn voor het aanwervingsbeleid van de Commissie.

Het nieuwe systeem van activiteitsgestuurd management (AGM) zal leiden tot een betere programmering van de activiteiten van de Commissie en de bepaling van de relevante bekwaamheidsprofielen. Dit is al een grote stap op weg naar een meer doelgericht aanwervingsbeleid aangezien de behoefte aan menselijk kapitaal (in bekwaamheden en aantallen) beter van tevoren kan worden gepland. Aangezien het AGM bij alle directoraten-generaal zal worden ingevoerd, zal ieder DG afzonderlijk in staat zijn de bekwaamheden die het van zijn personeelsleden verwacht, nauwkeuriger te definiëren. Bovendien is er behoefte aan een nieuw instrument voor het beheer van de personele middelen, ter vervanging van het bestaande SYSPER-systeem, zodat het management een beter inzicht krijgt in de bekwaamheden en kwalificaties van het huidige personeel.

De Commissie moet zich blijven concentreren op de aanwerving van generalisten, aangezien deze zich gedurende hun diensttijd moeten kunnen aanpassen aan een verscheidenheid van functies. Er is echter ook behoefte aan personen met meer gespecialiseerde bekwaamheden. Er moeten derhalve meer vergelijkende onderzoeken voor specialisten worden georganiseerd die zijn afgestemd op de behoeften van afzonderlijke DG's of groepen DG's.

De examens bij vergelijkende onderzoeken moeten zo worden opgezet dat de kandidaten worden beoordeeld in het licht van de benodigde bekwaamheden en kwalificaties.

Actie 25 Verbetering van de organisatie van vergelijkende onderzoeken

Aangezien alle Europese instellingen hoofdzakelijk personeelsleden aanwerven op basis van openbare vergelijkende onderzoeken, moet voorrang worden gegeven aan het bestuderen, samen met de overige instellingen, van de mogelijkheid om een interinstitutioneel bureau voor aanwerving op te richten. Elke

instelling zou aan dit bureau haar specifieke personeelsbehoeften kunnen meedelen. Het bureau zou vervolgens worden belast met het organiseren van passende vergelijkende onderzoeken.

Het meest complexe aspect van de huidige vergelijkende onderzoeken is de preselectie, aangezien hieraan vaak vele duizenden kandidaten deelnemen. Momenteel bestaat deze fase van de onderzoeken uit meerkeuzevragen. Dit examenonderdeel kan worden gehandhaafd, maar er moet meer gebruik worden gemaakt van informatietechnologieën om de kosteneffectiviteit te verhogen.

Actie 26 *Geografisch evenwicht*

Waarborging van een redelijk geografisch evenwicht onder het personeel is volgens artikel 27 van het Statuut een van de doelstellingen van het aanwervingsbeleid van de Commissie. Hiertoe zal in de eerste plaats worden gezorgd voor de grootschalige publicatie van de aankondigingen van vergelijkende onderzoeken, en zal worden gewaarborgd dat de examens rekening houden met de multiculturele dimensie van de EU. Op deze manier zal de gelijke behandeling van kandidaten uit alle lidstaten worden gewaarborgd. Noch vergelijkende onderzoeken per nationaliteit of per taal, noch quota per lidstaat zijn dienstig. De Commissie zal zich beraden op andere methoden om een redelijk geografisch evenwicht te waarborgen.

Actie 27 *Non-discriminatie en gelijke kansen*

Aan de samenstelling van het personeel van de Commissie naar geslacht en etnische afkomst zal aandacht worden besteed door proeven te ontwerpen die, overeenkomstig artikel 27 van het Statuut, een gelijke behandeling waarborgen. De Commissie zal de leeftijdsgrenzen voor aanwerving door middel van vergelijkende onderzoeken afschaffen. Er wordt reeds met andere EU-instellingen overlegd over de afschaffing van leeftijdsgrenzen voor alle instellingen, en de Commissie is bereid het voortouw te nemen (zie ook **Actie 50**).

Actie 28 *Verbetering van de selectiecommissies*

Zowel de leden als de voorzitters van de selectiecommissies voor vergelijkende onderzoeken moeten ambtenaren van de Commissie zijn. Er moeten extra inspanningen worden geleverd om ervoor te zorgen dat voldoende vrouwen in selectiecommissies worden benoemd. De taakverdeling voor de leden van selectiecommissies moet worden aangepast, zodat zij voldoende tijd beschikbaar kunnen maken. Ambtenaren die worden benoemd in selectiecommissies, krijgen specifieke opleiding. Voor advies kan een beperkt aantal externe deskundigen in de arm worden genomen, maar definitieve beslissingen over aanwerving moeten door de Commissie worden genomen.

Actie 29 *Transparantie voor kandidaten waarborgen*

Alle informatie over de aanwervingsprocedures en de organisatie van vergelijkende onderzoeken zal op internet worden bekendgemaakt. Het wordt ook mogelijk om via internet te solliciteren en te gelegener tijd kan alle officiële documentatie worden verstrekt. De Commissie zal ook overwegen haar samenwerking met Europese universiteiten te verbeteren om studenten meer bewust te maken van de carrièremogelijkheden bij de EU-instellingen.

Voor ieder vergelijkend onderzoek moet het aantal geslaagde kandidaten in een redelijke verhouding staan tot het aantal vacatures. De procedures voor aanwerving na vergelijkende onderzoeken moeten worden versneld, om de termijn voor het vervullen van vacatures te verkorten. Hierdoor moet ook worden gewaarborgd dat kandidaten binnen twee jaar na bekendmaking van de resultaten van vergelijkende onderzoeken in dienst kunnen treden.

Ten slotte moet de Commissie, zoals aanbevolen door de Europese ombudsman, kandidaten inzage geven in de correcties van de proeven bij alle vergelijkende onderzoeken die na juli 2000 worden georganiseerd.

Voor de hierboven beschreven herziening van het aanwervingsbeleid en de selectieprocedures is een besluit van de Commissie nodig en een interinstitutionele overeenkomst voor de oprichting van een interinstitutioneel bureau voor aanwerving. Wellicht moet ook het Statuut worden gewijzigd (met name bijlage III) — dit vergt nader onderzoek.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

DG Personeelszaken en administratie, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie inzake menselijk kapitaal.

4. TIJDSHEMA

Actie 24-29 December 2000: overlegdocument over het aanwervingsbeleid, met voorstellen voor de nodige wijzigingen van het statuut; ontwerp-overeenkomst inzake de oprichting van een interinstitutioneel bureau voor aanwerving

Juni 2001: indiening bij het Interinstitutioneel comité voor het statuut van een voorstel betreffende de noodzakelijke wijzigingen van het statuut, na overleg met de vakbonds- en beroepsorganisaties

December 2001: indiening bij de Raad van een voorstel tot wijziging van het statuut

HOOFDSTUK IV MENSELIJK KAPITAAL

XIII - LOOPBAANSTRUCTUUR, BEOORDELING VAN HET PERSONEEL EN BEVORDERING

1. DOEL

In de huidige loopbaanstructuur bij de EU-instellingen wordt onderscheid gemaakt tussen personeel van de categorieën A, LA, B, C en D en tussen verschillende rangen. Dit onderscheid berust hoofdzakelijk op het opleidingsniveau en de duur van de beroepservaring die vóór de indiensttreding bij het Europese openbare ambt is opgedaan. De tekortkomingen van dit systeem zijn ondertussen duidelijk geworden en moeten nu worden aangepakt.

- Vele personeelsleden raken gefrustreerd omdat zij vaak halverwege hun loopbaan geen vooruitzichten meer hebben op promotie.
- De bestaande procedures voor de indeling van nieuwe ambtenaren zijn ingewikkeld en traag en er wordt geen rekening gehouden met de uiteenlopende wijzen waarop beroepservaring en bekwaamheid zijn verworven.
- Pogingen om het systeem voor de beoordeling van het personeel te verbeteren zijn vrijwel zonder resultaat gebleven.
- Verdienste tijdens de diensttijd wordt niet voldoende gehonoreerd, met name wat betreft de promotiemogelijkheden binnen het huidige loopbaanstelsel.

Er is behoefte aan een geïntegreerd beleid inzake personele middelen waarbij het menselijk kapitaal van de Commissie optimaal wordt gebruikt, onder andere door flexibele pensioenregelingen. Een dergelijk systeem zou de arbeidssatisfactie bevorderen door adequate mogelijkheden te bieden op het gebied van de loopbaanontwikkeling, met inbegrip van bevordering op grond van verdienste, mede gebaseerd op eerlijke en zinvolle beoordelingsprocedures. Aangezien de mensen die voor de Commissie werken, haar waardevolste bezit vormen, zou dit de doeltreffendheid van de instelling in het algemeen vergroten.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 30 Een nieuwe en meer lineaire loopbaanstructuur

Het nieuwe systeem zou bestaan in een lineaire loopbaan, zonder categorieën. De ambtenaren worden bij hun indiensttreding op een bepaald niveau ingedeeld, naar gelang van het vereiste bekwaamheidsprofiel en rekening houdend met de kwalificaties en de opgedane beroepservaring. Bijzondere verantwoordelijkheden die verband houden met een specifieke functie die tijdelijk wordt vervuld, kunnen worden beloond door gedurende de desbetreffende periode het salaris voor een hogere rang toe te kennen.

Terwijl verdiensten bepalend zijn voor bevorderingen van de ene rang naar de andere, moet anciënniteit worden erkend door vooruitgang binnen iedere rang. Het aantal salaristrappen binnen iedere rang zal echter worden beperkt evenals het aantal gevallen waarin aan de hoogste salaristrap binnen een rang een hogere bezoldiging is verbonden dan aan de basissalaristrap van de volgende rang.

Dit systeem moet betere loopbaanmogelijkheden bieden aan ambtenaren die niet tot het management wensen toe te treden of niet over managementvaardigheden beschikken, maar wel beschikken over andere voor de organisatie waardevolle kennis of vaardigheden. Dit houdt met name in dat bevordering naar een hogere rang niet uitsluitend afhankelijk mag worden gesteld van het vervullen van een managementfunctie.

Nieuwe ambtenaren moeten onder dit nieuwe systeem vallen. Ambtenaren die al in dienst zijn moeten worden ingedeeld op basis van het nieuwe systeem, met de toezegging dat hun bezoldiging hierdoor niet zal worden beïnvloed.

Voor dit nieuwe systeem moet het statuut worden gewijzigd. In afwachting hiervan zal het systeem van interne vergelijkende onderzoeken worden verbeterd, waardoor de mogelijkheden om tot een hogere categorie toe te treden, worden vergroot.

Vanzelfsprekend zijn binnen het hierboven beschreven kader verschillende opties voor een lineaire loopbaanstructuur mogelijk (bijvoorbeeld door variaties in het aantal rangen of de kwalificatievereisten), rekening houdend met de behoeften en werkzaamheden van de instelling. Voor iedere overheidsorganisatie betekent de ontwikkeling van een nieuwe loopbaanstructuur een grote verandering en bij de overgang moet omzichtig te werk worden gegaan.

In verband met de overgang naar een nieuw systeem voor EU-ambtenaren doet de Commissie de volgende toezeggingen die ook tot uitdrukking zullen komen in een gedetailleerd voorstel voor een nieuwe loopbaanstructuur:

- het salaris van individuele personeelsleden mag geen nadelige invloed ondervinden van de overgang naar een nieuw systeem;
- daarna mag ook de snelheid van de loopbaan van gemiddeld presterende personen niet nadelig worden beïnvloed, maar de besten zouden wel sneller vooruitgaan en degenen die minder dan gemiddeld presteren, langzamer; en
- het verdiende inkomen gedurende de gehele loopbaan van gemiddeld presterende personeelsleden mag er niet op achteruit gaan.

De Commissie is zich terdege bewust van het verband tussen de motivatie van haar eigen personeelsleden en hun materiële zekerheid. Zij zal ervoor zorgen dat hervormingen niet leiden tot een verslechtering van de algemene arbeidsvoorwaarden van het huidige personeel en in alle voorstellen aan de Raad voor een nieuwe loopbaanstructuur moet dit duidelijk tot uitdrukking komen.

Actie 31 *Vereenvoudiging van de bestaande indelingsprocedures*

De administratie zal bij de indeling volgens coherente en transparante regels rekening houden met alle beroepservaring die na het verwerven van de vereiste kwalificaties is opgedaan. Er zullen uiteraard maatregelen moeten worden genomen om gelijke behandeling van nieuwe en al in dienst zijnde personeelsleden te garanderen.

Om de bestaande procedures te wijzigen is een besluit van de Commissie nodig.

Actie 32 *Een nieuw jaarlijks beoordelingssysteem*

Een consequent, objectief en eerlijk systeem voor de beoordeling van het personeel is van essentieel belang. Het is onmisbaar voor de goede werking van een nieuwe, meer lineaire loopbaanstructuur.

Om tot een dergelijk systeem te komen, moeten op twee fronten maatregelen worden genomen.

Om te beginnen moeten de beoordelaars het systeem zorgvuldig toepassen. Zij krijgen dan ook een speciale beoordelingsopleiding en er zal worden gecontroleerd of zij het systeem toepassen. De Commissie zal zich beraden op andere manieren om ervoor te zorgen dat het systeem op adequate wijze wordt toegepast en vooral om inflatie van de beoordelingen te voorkomen. De toekenning van een quotum aan punten per directoraat-generaal dat moet worden verdeeld onder alle personeelsleden van dezelfde rang is een van de mogelijke manieren om beoordelaars te stimuleren een dergelijke inflatie te voorkomen.

Verder is een nieuw jaarlijks beoordelingssysteem nodig dat is gebaseerd op functieomschrijvingen en taakverdelingen voor alle personeelsleden. De beoordeling moet worden gebaseerd op uitgebreide dialogen, wellicht met bemiddeling van andere collega's, en moderne methoden, zoals feedback in beide richtingen. Hoewel de beoordeling de verantwoordelijkheid van de directe meerdere moet zijn, wordt

ook de mogelijkheid bestudeerd om een derde partij erbij te betrekken. Het systeem heeft twee duidelijk onderscheiden functies:

- Ten eerste moeten personeelsleden een objectieve beschrijving van en feedback over het verrichte werk krijgen en moet het personeel worden aangemoedigd tot betere prestaties door een gedetailleerde kwalitatieve beoordeling van de persoonlijke prestaties in het licht van hun functiebeschrijving en taakverdeling. Beoordelingen moeten vooral feitelijk zijn en nauwkeurig beschrijven wat ambtenaren hebben gedaan en welke resultaten zij hebben bereikt. Bij het systeem moet ook worden gesproken over loopbaanaspecten als opleiding en mobiliteit.
- Ten tweede moet de administratie met dit systeem een redelijk oordeel kunnen geven over de door de ambtenaar geleverde prestaties en de mogelijkheden om de betrokkene eventueel andere en/of ruimere verantwoordelijkheden te geven. Deze beoordeling van de verdienste moet directer worden betrokken bij de bevorderingsprocedure. Derhalve zullen criteria worden vastgesteld om de merites op coherente wijze te beoordelen en om ervoor te zorgen dat minder zichtbare maar even belangrijke taken op eerlijke wijze worden beoordeeld.

Er is bezorgdheid geuit over de onnodige belasting die een jaarlijks beoordelingssysteem zou kunnen opleveren voor management en personeel. Hiermee zal rekening worden gehouden bij de ontwikkeling van een nieuw systeem.

Met het systeem voor de beoordeling van het management moeten personeelsleden hun managers kunnen beoordelen; wellicht moet het systeem ook een vorm van "peer review" omvatten. Aan degenen die managers beoordelen, moeten afdoende waarborgen worden geboden.

Voor directeuren-generaal en directeuren zal een specifiek beoordelingssysteem worden ingevoerd. Bij de procedures voor de beoordeling van A1-ambtenaren zullen ook de verantwoordelijke Commissaris en de Secretaris-generaal betrokken worden.

Voor de invoering van dit nieuwe systeem is een besluit van de Commissie nodig. Waarschijnlijk hoeft het Statuut niet te worden gewijzigd. Wel moet worden onderzocht of een wijziging van het statuut noodzakelijk is om een comparatieve beoordeling van het personeel per Directoraat-generaal in plaats van voor de hele Commissie mogelijk te maken.

Actie 33 *Bevordering op grond van verdienste*

Het huidige bevorderingssysteem kan aanzienlijk worden verbeterd zonder dat daarvoor het statuut hoeft te worden gewijzigd, aangezien dit reeds bepaalt dat bevorderingen moeten worden gebaseerd op verdienste.

Ten eerste zullen de regels en procedures worden gepubliceerd op EuropaPlus, evenals alle relevante gegevens over bevorderingen.

Ten tweede zal het systeem worden vereenvoudigd. Er moet één enkel systeem komen voor alle categorieën. Het doel op langere termijn is hetzelfde systeem toe te passen op alle personeelsleden, ongeacht of zij uit de huishoudelijke dan wel uit de onderzoeksbegroting worden betaald.

Ten derde moet worden gezorgd voor een betere samenhang tussen bevordering en beoordeling en moet een waarderingssysteem worden aangelegd.

Ten slotte moeten de diverse diensten ertoe worden aangezet meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun bevorderingsvoorstellen: er mogen niet méér kandidaten worden voorgesteld dan er bevorderingsmogelijkheden zijn. Als gevolg van de jaarlijkse beoordelingsprocedure mag er niet langer van worden uitgegaan dat kandidaten die op de lijst voorkwamen en niet bevorderd zijn, het volgende jaar automatisch op de lijst worden geplaatst. Op die manier worden de kansen eerlijker verdeeld, met name wat de ambtenaren betreft die naar een andere dienst zijn overgeplaatst en zo bijdragen aan de mobiliteit.

Voor een nieuw bevorderingssysteem is een besluit van de Commissie nodig. Voor de invoering van een comparatieve beoordeling van het personeel per Directoraat-generaal zouden de bepalingen van het Statuut betreffende de bevorderingen moeten worden gewijzigd.

Actie 34 *Flexibele pensionering*

Het huidige pensioenstelsel is niet flexibel en is nadelig voor degenen die de dienst voor hun zestigste willen verlaten. Het biedt ambtenaren ook niet de mogelijkheid om na hun vijftenzestigste te blijven werken. Deze vraagstukken zijn onderzocht in het verslag-Williamson en moeten nu worden aangepakt door de ontwikkeling van een nieuw kader inzake pensioenen. Hiervoor zou het Statuut moeten worden gewijzigd.

Ook de komende uitbreiding van de Unie zal een grote uitdaging zijn voor het personeelsbeleid. Een specifieke regeling inzake vervroegde uittreding zou een belangrijke rol kunnen spelen bij het versoepelen van de integratie van personeelsleden uit nieuwe lidstaten. Dit vraagstuk moet nader worden bestudeerd.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

DG Personeelszaken en administratie, met de medewerking van de Groep planning en coördinatie personele middelen.

4. TIJDSHEMA

Actie 30 November 2000: overlegdocument over een nieuw loopbaanstelsel, vergezeld van een voorstel tot wijziging van het statuut

Mei 2001: presentatie van een voorstel aan het Interinstitutioneel comité voor het statuut, na overleg met de vakbonds- en beroeporganisaties

December 2001: Indiening van een voorstel tot wijziging van het statuut bij de Raad

Het is de bedoeling het nieuwe systeem in 2002 in werking te doen treden (na overleg met het Comité voor het statuut en nadat het voorstel bij de Raad is ingediend en door hem in goedgekeurd).

Actie 31 Juli 2000: goedkeuring van een ontwerp-besluit van de Commissie

November 2000: goedkeuring van het besluit van de Commissie

Actie 32 November 2000: goedkeuring van een ontwerp-besluit van de Commissie

Mei 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie.

Het is de bedoeling dat het nieuwe systeem in de loop van het jaar 2002 van toepassing wordt.

Actie 33 November 2000: goedkeuring van een ontwerp-besluit van de Commissie

Mei 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie

Het is de bedoeling dat het nieuwe systeem in de loop van het jaar 2002 van toepassing wordt.

Actie 34 December 2000: overlegdocument over een kaderregeling inzake pensioenen, met inbegrip van een voorstel tot wijziging van het Statuut en een voorstel voor een specifieke regeling inzake de uitbreiding

Mei 2001: presentatie van een voorstel aan het Interinstitutioneel comité voor het statuut, na overleg met de vakbonds- en beroeporganisaties

December 2001: indiening van een voorstel tot wijziging van het statuut bij de Raad

HOOFDSTUK IV MENSELIJK KAPITAAL

XIV - LOOPBAANBEGELEIDING, MOBILITEIT EN ONVOLDOENDE PRESTATIES

1. DOEL

Een geïntegreerd beleid inzake menselijk kapitaal moet betere regelingen omvatten inzake loopbaanbegeleiding, mobiliteit en de bestrijding van onvoldoende prestaties. Bij het huidige systeem zijn de volgende specifieke problemen vastgesteld die nu moeten worden aangepakt:

- Er is nauwelijks sprake van loopbaanbegeleiding.
- Er bestaat geen alarmsysteem en er zijn geen specifieke procedures om gevallen van incompetentie op bevredigende wijze aan te pakken. In plaats hiervan bepaalt het Statuut dat professionele incompetentie volgens dezelfde procedures moet worden aangepakt als tuchtrechtelijke aangelegenheden.
- De huidige proeftijd is (gelet op de duur en de toepassing ervan) niet voldoende om eventuele ongeschiktheid van pas in dienst getreden personeelsleden op te sporen.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 35 Toegang tot loopbaanbegeleiding

Er moet een centrale dienst worden opgezet om goede praktijken onder de directoraten-generaal te verspreiden en om de ambtenaren tijdens hun gehele diensttijd te adviseren over de mogelijkheden inzake loopbaanontwikkeling. Bij ieder directoraat-generaal zal een netwerk van vergelijkbare voorzieningen tot stand worden gebracht.

Er moet een database voor het personeelsbeheer worden ontwikkeld ter vervanging van het huidige SYSPER, met gegevens over het profiel, de functie en de vaardigheden van ieder personeelslid. Deze database zal een nuttig instrument zijn voor een betere loopbaanbegeleiding en loopbaanontwikkeling. Bij de ontwikkeling van de nieuwe database moet bijzondere aandacht worden besteed aan veiligheidsaspecten en aan de bescherming van vertrouwelijke en persoonlijke gegevens overeenkomstig de Gemeenschapswetgeving.

Actie 36 Aanmoediging van mobiliteit

Mobiliteit is bevorderlijk voor de ervaring, vaardigheden en kennis van ambtenaren, maar komt ook de instelling als geheel ten goede.

Het zou echter contraproductief zijn om algemeen bindende voorschriften op dit gebied vast te leggen. Dergelijke regels zouden met name kunnen leiden tot een verlies aan specifieke expertise die vaak wordt opgebouwd na jaren van opleiding "on the job". Ook andere versturende effecten moeten worden vermeden, zoals het feit dat vacatures als gevolg van mobiliteit vaak veel te laat worden vervuld. De inspanningen om het bekend maken en vervullen van vacatures te bespoedigen, zullen worden voortgezet. Om mobiliteit te vergemakkelijken zijn desalniettemin uiteenlopende acties nodig.

Belemmeringen voor mobiliteit, zoals met name het huidige systeem van bevorderingen opwerpt, moeten worden weggenomen. Waar nodig zal worden gezorgd voor speciale opleidingen om de ambtenaren op een nieuwe functie voor te bereiden. De centrale dienst voor loopbaanbegeleiding zal hiervoor duidelijke en transparante richtsnoeren opstellen. Op basis hiervan zullen directoraten-generaal worden aangemoedigd om te zorgen voor mobiliteit naargelang van hun specifieke behoeften. De voor personeelszaken bevoegde diensten van ieder DG zijn verantwoordelijk voor het toezicht op de mobiliteit. Ieder DG moet richtsnoeren opstellen en maatregelen nemen om de overdracht van

verantwoordelijkheden tussen ambtenaren beter te organiseren, teneinde de continuïteit zoveel mogelijk te waarborgen.

Ook moeten de voorwaarden worden bepaald voor mobiliteit met andere Europese instellingen, met nationale overheden en wellicht zelfs met de particuliere sector.

In samenspraak met de stuurgroep voor de buitenlandse dienst moeten speciale maatregelen worden getroffen opdat het systeem van jaarlijkse roulering aan ambtenaren die van een delegatie terugkeren naar het hoofdkwartier, een functie kan aanbieden die overeenkomt met hun ervaring en profiel en die bevorderlijk is voor hun loopbaan.

Ten slotte kan mobiliteit worden gestimuleerd door ze bij beoordelingen, benoemingen en bevorderingen als een pluspunt te beschouwen.

Actie 37 *Bestrijding van ontoereikende prestaties*

Om ontoereikende prestaties te voorkomen en te bestrijden zal een reeks maatregelen worden getroffen.

Er zal een specifiek systeem voor de aanpak van ontoereikende prestaties worden ingevoerd, waarbij de rechten van de betrokkene beschermd zullen worden. Dit zal het volgende omvatten:

- Een betere benutting van de proeftijd om vast te stellen welke ambtenaren waarschijnlijk nooit aan de normen zullen voldoen. Een verlenging van de vaste proeftijd tot 12 maanden kan in dit opzicht nuttig zijn. Het moet mogelijk blijven de proeftijd nog verder te verlengen. De voorgestelde maatregelen voor een betere benutting van de proeftijd staan in Hoofdstuk IV-XV - Opleiding.
- In de beoordelingsrapporten (beoordeling na de proeftijd, jaarlijkse beoordeling enz.) wordt een alarmsysteem ingebouwd, waarbij automatisch correctiemaatregelen worden genomen. Open dialoog, analyse van de potentiële vaardigheden, bijscholing en zoeken naar een aangepaste functie zijn middelen om gevallen van ontoereikende prestaties aan te pakken. Naast de managers zullen de centrale dienst voor loopbaanbegeleiding en de diensten voor loopbaanbegeleiding van ieder DG hierbij een belangrijke rol spelen.
- Er zal een duidelijke procedure voor de identificatie en aanpak van ontoereikende prestaties worden vastgesteld. Voor deze actie is een besluit van de Commissie nodig waarbij de specifieke verplichting voor het management wordt ingevoerd om ongeschiktheid te constateren en op een billijke en efficiënte wijze aan te pakken. Voor alle personeelsleden zal een handboek beschikbaar komen.
- Voor gevallen van onvoldoende geschiktheid voor het ambt wordt een specifieke procedure ingevoerd, die losstaat van de tuchtprocedure.

Voor de maatregelen in verband met de proeftijd en de specifieke procedure voor onvoldoende geschiktheid voor het ambt moet het Statuut worden gewijzigd.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

DG Personeelszaken en administratie, met de medewerking van de Groep planning en coördinatie personele middelen.

4. TIJDSHEMA

Actie 35-37 December 2000: oprichting van een centrale dienst voor loopbaanbegeleiding
 Juli 2001: invoering van een gedecentraliseerd systeem voor loopbaanbegeleiding
 2003: nieuwe versie van SYSPER wordt beschikbaar

Actie 37

December 2000: administratieve maatregelen tot invoering van een alarmsysteem

Oktober 2000: overlegdocument betreffende onvoldoende geschiktheid voor het ambt, vergezeld van voorstellen tot wijziging van het statuut

April 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie en indiening van de wijziging van het statuut bij het Interinstitutioneel Comité voor het statuut (na overleg met de vak- en beroepsorganisaties).

December 2001: indiening van een voorstel tot wijziging van het statuut bij de Raad

Tenuitvoerlegging gepland voor 2002 (na goedkeuring door de Raad)

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XV - OPLEIDING

1 DOEL

Opleiding is voor het succes van de hervorming van cruciaal belang. De algemene doelstelling is de juiste mensen op het juiste tijdstip de juiste opleidingsmogelijkheden te bieden, op een kosteneffectieve manier, en in het kader van een coherente strategie voor het management en de ontwikkeling van het menselijk kapitaal bij de Commissie.

De afgelopen jaren is in dit verband al enige vooruitgang geboekt. De directoraten-generaal zijn begonnen met de ontwikkeling van verbeterde opleidingsprogramma's, volgens adviezen van de centrale opleidingsdienst; de verantwoordelijkheid van de centrale dienst voor algemene opleiding en die van de directoraten-generaal voor specifieke opleiding is duidelijk afgebakend; steeds meer directoraten-generaal zijn begonnen met hun eigen interne cursussen; er zijn verbeterde procedures voor de evaluatie van opleidingscursussen ingevoerd; er zijn meer middelen ter beschikking gesteld maar de budgetten zijn nog steeds zeer klein.

Wat echter nog steeds ontbreekt is een algemene instelling tot bijscholing tijdens de hele loopbaan. Als gevolg daarvan wordt het aspect voortgezette vorming, dat schijnbaar belangrijk wordt gevonden, in feite nog te vaak niet als een prioriteit beschouwd, als iets dat altijd moet wijken voor andere prioriteiten. Daar moet verandering in komen.

Het budget voor opleiding moet fors worden verhoogd. Het huidige budget komt overeen met twee dagen opleiding per personeelslid per jaar, wat veel minder is dan in overheidsdiensten in de lidstaten. Dit budget omvat zowel algemene opleidingen en talencursussen, als opleiding op het gebied van informatietechnologie. Omdat opleidingen tijd kosten en soms het beste kunnen worden gegeven door eigen personeel, moet bovendien aandacht worden besteed aan de consequenties van een ruimer opgezet opleidingsprogramma voor de algemene behoeften aan personeel.

2 RECENTE ACTIES

Managementopleiding

Eind 1999 is een contract ondertekend met de bedoeling voor het eerst een verplicht opleidingsprogramma voor het middelbaar management en het hoger management binnen de Commissie op te zetten. De ontwerpfasen lopen nu, en van mei tot en met juli 2000 worden proefcursussen gegeven. Het definitieve programma wordt kort daarna vastgesteld. Het is absoluut noodzakelijk dat ieder die tot het middelbaar management en het hoger management behoort deze opleiding volgt als hij/zij daarvoor wordt opgeroepen. Tegelijkertijd wordt vanaf april voor personeelsleden met een lagere rang dan die van eenheidshoofd die met enige managementtaken zijn belast (ongeacht hun categorie en rang) een geheel nieuwe reeks cursussen georganiseerd waarbij de vaardigheden centraal staan.

Verbeterde introductiecursussen

Sinds januari 2000 zien de introductiecursussen er heel anders uit. De belangrijkste kenmerken zijn: verplichte deelname (12 dagen opleiding, ingedeeld in vier modules gedurende de proeftijd), invoering in april 2000 van een geheel nieuwe vijfdaagse cursus die binnen die 12 dagen valt, met de naam “*Working Together*”: deze cursus is bedoeld voor *alle* nieuwe ambtenaren en komt in de plaats van de bestaande, nogal elitaire cursus voor A-ambtenaren; een individueel opleidingsplan dat voor iedere nieuwkomer door het lijnmanagement wordt opgesteld en de eerste twee jaar van zijn/haar loopbaan bestrijkt; stimulering van een mentorensysteem; betere advisering van nieuwkomers over de opleidingsmogelijkheden.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 38 Bevordering van een op leren gerichte cultuur

Een leercultuur kan natuurlijk niet bij decreet worden opgelegd, maar er kunnen wel bepaalde specifieke maatregelen worden ingevoerd. Zo zou het lijnmanagement kunnen worden verplicht absolute prioriteit te verlenen aan cursustijd voor ambtenaren die zijn opgenomen in de jaarlijkse opleidingsplanning van het DG. Ook zou meer kunnen worden gedaan op het gebied van de interne opleidingen op DG-niveau. Er zou regelmatig gekwalificeerd personeel ter beschikking moeten worden gesteld voor het geven van cursussen (bijv. op het gebied van financieel beheer, begroting, administratie, enz.), en tegelijkertijd zouden de aldus verstrekte diensten officieel moeten worden erkend. Verder moet worden gedacht aan bewustmakingscampagnes e.d.

Samen met de andere instellingen wordt nagegaan of er een speciaal opleidingscentrum voor de Europese openbare dienst, en met name voor het middelbaar management en het hoger management, moet worden opgericht (zie ook Actie 23).

Actie 39 Ondersteuning van het hervormingsproces

Voor het welslagen van de maatregelen in het kader van het actieplan moeten de daarmee verband houdende kennis en vaardigheden voortdurend verder worden ontwikkeld. Met het oog daarop moet in de opleidingsprogramma's van de directoraten-generaal worden bepaald welke opleidingen nodig zijn om de verschillende maatregelen van het actieplan naar behoren ten uitvoer te kunnen leggen, met name wat betreft: activiteitsgestuurd management, nieuwe werkmethodes, en administratieve, financiële en begrotingsprocedures.

Actie 40 Verband tussen opleiding en andere aspecten van het beheer van de personele middelen

- Het bepalen van de opleidingsbehoeften zou een integrerend onderdeel van de beoordeling van de ambtenaar moeten worden, zowel met betrekking tot de huidige post van de betrokkene als met betrekking tot de toekomstige loopbaanontwikkeling. Zo zou het begrip "individueel opleidingsplan" dat in 1991 door de Commissie is vastgesteld, realiteit kunnen worden.
- In bepaalde stadia van een ambtenarenloopbaan en voor bepaalde posten kan een specifieke opleiding wenselijk of zelfs noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld:
 - activiteitsgestuurd management, nieuwe werkmethodes, en administratieve, financiële en begrotingsprocedures;
 - na een bevordering;
 - opfriscursussen voor specifieke vaardigheden, zoals het gebruik van moderne ICT-hulpmiddelen en -systemen;
 - voorbereiding op een managementfunctie of op een overplaatsing naar het buitenland;
 - over specifieke thema's, bijv. de aanpak van gevallen van ontoereikende prestatie; gelijke kansen; de multiculturele dimensie van het werk bij de Commissie; disciplinaire kwesties en het aspect "klokkenluiden"

Er wordt een volledige lijst van situaties en van de daarvoor aanbevolen of vereise opleidingen opgesteld. De directoraten-generaal zouden de opleidingsbehoeften in hun geheel moeten bekijken, en bij het vaststellen van hun algemene opleidingsstrategie en hun jaarlijkse cursussenplanning rekening moeten houden met *alle* opleidingsbehoeften, ongeacht het thema van de opleiding en ongeacht de vorm waarin die opleiding wordt gegeven. Dit zal consequenties hebben voor de manier waarop de opleiding door de diensten van de Commissie wordt verstrekt.

- Er moeten regelingen worden getroffen om te garanderen dat de ambtenaren in de externe dienst een adequate en gerichte opleiding krijgen (waaronder talencursussen) voordat zij op een nieuwe post worden geplaatst.

Actie 41 *Hervorming talencursussen*

De huidige talencursussen zijn niet voldoende afgestemd op de echte behoeften van de dienst. Het absentisme is hoog. In 1999 heeft de centrale opleidingseenheid onder de betrokkenen een onderzoek uitgevoerd. Op basis daarvan zal de eenheid een aantal hervormingen voorstellen om het opleidingsprogramma meer op de behoeften te laten aansluiten. Zo wordt, bijvoorbeeld, de invoering van een aantal "opleidingsposten" overwogen, om ambtenaren de kans te geven op bepaalde tijdstippen van hun loopbaan - bijvoorbeeld vóór een benoeming in een delegatie of in een bureau in het buitenland - een full-time talenopleiding te volgen.

Actie 42 *Opzetten van een programma voor nieuwe ambtenaren*

De maatregelen die al zijn getroffen om de introductiecurssussen te verbeteren zijn slechts een eerste stap in de richting van een ambitieuzer opleidingsprogramma voor nieuwe ambtenaren: de bedoeling van dat nieuwe programma is die nieuwe ambtenaren beter voor te bereiden en de nodige vaardigheden voor een geslaagde loopbaan binnen de Commissie bij te brengen, en een waardensysteem te stimuleren dat de basis is voor een cultuur van dienstverlening bij de Europese overheid. Dit programma loopt over één jaar: de proeftijd van nieuwe ambtenaren moet dus tot 12 maanden worden verlengd. De mogelijkheid om de proeftijd in bepaalde gevallen extra te verlengen moet blijven bestaan (zie hoofdstuk IV – XIV – Loopbaanbegeleiding, mobiliteit en onvoldoende prestaties).

Dit programma voor nieuwe ambtenaren voorziet in een degelijke opleiding en beoordeling van alle nieuwkomers. Carrièreplanning, mobiliteit en systematische opleiding op het werk moeten worden aangepakt. Voor iedere nieuwkomer moet een mentor worden benoemd die de betrokkene helpt zich aan het leven in de multiculturele omgeving van de Commissie aan te passen. Bij voorkeur worden mentoren benoemd die van een andere nationaliteit zijn dan de betrokkene zelf. Deze kwesties moeten echter met de nodige flexibiliteit worden aangepakt.

Actie 43 *Verhoging begroting voor opleiding*

De middelen voor algemene opleiding zijn de afgelopen twee jaar weliswaar verdubbeld, maar zij zijn nog steeds ontoereikend om een goed ontwikkeld opleidingsbeleid te kunnen voeren en liggen veel lager dan de bedragen die door bepaalde organisaties die aan opleiding een hoge prioriteit toekennen, voor opleiding worden uitgetrokken. De komende drie jaar moeten de middelen voor andere opleidingen dan IT-cursussen en talencursussen ten minste worden verdubbeld. Verder moet regelmatig gekwalificeerd personeel beschikbaar worden gesteld om cursussen te geven in gevallen waarin een opleiding binnen de instelling de beste formule is. Als de diensten die dat personeel ter beschikking stellen daardoor in moeilijkheden komen (overbelasting), moet voor een of andere vorm van compensatie worden gezorgd.

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Alle acties: DG Personeelszaken en administratie, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie op het gebied van menselijk kapitaal.

5. TIJDSHEMA

Actie 38 Juli 2000: Richtsnoeren voor de diensten en resultaat van het overleg over de opzet van een specifiek opleidingscentrum. Daarna volgt de tenuitvoerlegging.

Actie 39 November 2000: Vaststellen van de opleidingsbehoeften van de DG's in verband met de hervorming, en verslag over de aan te bevelen of verplicht geachte specifieke opleidingsacties.

Actie 40 Tenuitvoerlegging is gaande.

Actie 41 September 2000: Geleidelijke invoering van de nieuwe aanpak.

Actie 42 Oktober 2000: Voorstellen betreffende het programma voor nieuwe ambtenaren.

Actie 43

Oktober 2000: Verslag over de maatregelen voor de uitbreiding van de interne opleidingsactiviteiten.

Eerste verhoging van de middelen met 1,5 miljoen euro in de begroting 2001.

Verdere totale verhoging met ten minste 4 miljoen euro in de begrotingen 2002 en 2003.

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XVI - TIJDELIJK PERSONEEL

1. DOEL

Naast de vaste ambtenaren heeft de Commissie verschillende soorten medewerkers in dienst die op contractbasis werken en waarvan er sommige wel en ander niet onder het Personeelsstatuut vallen. Tot het statutaire personeel behoren tijdelijke functionarissen, hulpfunctionarissen en plaatselijke functionarissen; tot het externe personeel behoren de uitzendkrachten, de freelancers, de personeelsleden die in het kader van privaatrechtelijke contracten werken, en de gedetacheerde nationale deskundigen.

In sommige diensten van de Commissie is het aantal tijdelijke personeelsleden onaanvaardbaar hoog. Dit is geen kritiek aan het adres van dat personeel zelf, maar het grote personeelsverloop houdt risico's in voor de continuïteit binnen de dienst. Deze situatie en de veelheid aan contracten op basis waarvan de betrokken personeelsleden werkzaam zijn, is verwarrend voor dat personeel zelf en voor de diensten die hun werk beheren. Bovendien is er onvoldoende garantie dat de kerntaken van de overheidsdienst uitsluitend worden vervuld door personeelsleden die moeten voldoen aan de hoge eisen die in het statuut zijn vastgelegd. Tot slot kunnen de kosten van de inschakeling van tijdelijk personeel bijna even hoog liggen als, of zelfs hoger liggen dan, de kosten van vast personeel. Er zal weliswaar altijd een beroep moeten worden gedaan op tijdelijk personeel - namelijk in verband met bepaalde behoeften op korte termijn, of in verband met de behoefte aan gespecialiseerde vaardigheden - maar het hoge aantal tijdelijke ambtenaren bij de Commissie valt niet te rechtvaardigen.

De grootschalige inschakeling van tijdelijk personeel door de Commissie moet dan ook worden aangepakt, en de regels met betrekking tot de taken waarmee dat tijdelijk personeel kan worden belast moeten worden gerationaliseerd. Er is een verband tussen deze maatregel en de ontwikkeling van een externaliseringsbeleid.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 44 Uitvoeren van kerntaken

Kerntaken mogen alleen worden uitgevoerd door personeelsleden die rechtstreeks door de Commissie in dienst zijn genomen en die aan de hoge eisen van het statuut moeten voldoen.

Wanneer deze personeelsleden geen vast benoemde ambtenaren zijn, zal van hen geëist worden dat zij zich aan dezelfde deontologische normen en beroepsregels houden als de ambtenaren. De aanwerving of detachering van deze personeelsleden geldt voor een strikte termijn, zodat wordt gegarandeerd dat het ook echt om tijdelijk personeel gaat. Tijdelijke functionarissen en door de nationale instanties gedetacheerde deskundigen worden bij hun werk altijd begeleid door vaste ambtenaren. Zij mogen slechts een kleine minderheid van het totale personeel uitmaken.

In het kader van deze actie:

- a) moet een meerjarenprogramma worden opgezet voor de omzetting van kredieten (voor hulpfunctionarissen en uitzendkrachten) in vaste posten, te beginnen met de begroting 2001,
- b) moet een meerjarenprogramma worden opgezet voor de omzetting van tijdelijke posten in vaste posten, te beginnen met de begroting 2001,
- c) moet het besluit van de Commissie betreffende gedetacheerde nationale deskundigen worden gewijzigd, zodat ook voor die deskundigen de verantwoordingsplicht geldt,

- d) moet een besluit van de Commissie worden vastgesteld met betrekking tot de aanwerving van tijdelijke functionarissen in de zin van artikel 2 (b), de selectiemethodes en het maximum-aandeel van de tijdelijke functionarissen binnen het totale personeelsbestand,
- e) moeten alle andere op contractbasis werkende personeelsleden (bijv. free lancers) die zich met kerntaken bezighouden, geleidelijk afvloeien.

Actie 45 *Gebruik van tijdelijk personeel voor andere dan kerntaken*

Er moeten eenvoudige regels worden vastgesteld om te garanderen dat er tijdelijk personeel voor het uitvoeren van beleidsmaatregelen kan worden aangeworven naar gelang van de behoeften van de Commissie. Naast de plaatselijke functionarissen die in de delegaties en de vertegenwoordigingen van de Commissie werkzaam zijn, zouden voor niet-kerntaken slechts twee soorten personeel op contractbasis moeten worden aangeworven: hulpfunctionarissen en individuele personen die in het kader van onderaannemingscontracten met gespecialiseerde bedrijven worden aangeworven (de behoefte aan andere soorten personeel zou dan geleidelijk verdwijnen). De looptijd van de contracten zou kunnen verschillen, maar er moet wel een vaste maximumlooptijd gelden. Algemeen gesproken zal de Commissie de voorkeur geven aan contracten die onder het statuut vallen.

Actie 46 *Onderzoek om na te gaan of het statuut moet worden gewijzigd*

In de context van het externaliseringsbeleid en het oprichten van uitvoerende instanties zal de Commissie nagaan of het statuut moet worden gewijzigd om voor de nodige flexibiliteit te zorgen zodat personeel op contractbasis kan worden ingeschakeld. Tevens zal worden nagegaan of het statuut moet worden gewijzigd om aan de behoeften in het Parlement te voldoen, aangezien de huidige regels inzake tijdelijk personeel niet echt relevant zijn voor de inschakeling van dergelijk personeel door de politieke groeperingen.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Actie 44a, b DG BUDG

Actie 44c,d,e,45,46 DG ADMIN, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie van menselijk kapitaal

4. TIJDSHEMA

Actie 44a, b Begroting 2001: meerjarenprogramma voor de omzetting van kredieten en van tijdelijke posten in vaste posten.

Actie 44c November 2000: goedkeuring van een ontwerp-besluit van de Commissie betreffende gedetacheerde nationale deskundigen.

Mei 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie.

Actie 44d November 2000: goedkeuring van een ontwerp-besluit van de Commissie betreffende tijdelijke functionarissen.

Mei 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie.

Actie 44e December 2002: geleidelijke afvloeiing van alle andere op contractbasis werkende personeelsleden die voor kerntaken waren ingezet.

Actie 45 November 2000: goedkeuring van een ontwerp-gedragscode voor extern personeel.

Mei 2001: goedkeuring van een gedragscode.

Actie 46 December 2000: afronding van het onderzoek betreffende een eventuele statuutswijziging

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XVII - GELIJKE KANSEN EN EVENWICHT TUSSEN MANNEN EN VROUWEN

1. DOEL

In het beleid van de Commissie op het gebied van de personele middelen moet het streven naar gelijke kansen voor haar personeelsleden en naar het uitsluiten van discriminatie centraal staan.

Dit betekent niet alleen dat er een werkmilieu moet worden gecreëerd waarin de loopbaanontwikkeling van iedereen, ongeacht ras, geslacht, seksuele geaardheid, handicap of geloofsovertuiging, wordt gestimuleerd, maar ook dat er specifieke maatregelen moeten worden getroffen om de toegang tot hogere managementfuncties te verbeteren.

Dit laatste punt is vooral belangrijk voor vrouwen. De Commissie heeft in december 1999 besloten dat het tot aanstelling bevoegde gezag bij de aanstelling op hogere managementposten in principe de voorrang zal geven aan een vrouwelijke kandidaat als onderzoek uitwijst dat er sprake is van gelijke merites. Dit beleid zal niet automatisch worden toegepast, maar het is een van de belangrijke hulpmiddelen van het tot aanstelling bevoegde gezag om de door de Commissie voor haar mandaat beoogde verdubbeling van het huidige aantal vrouwen op het niveau van directeur-generaal en directeur te realiseren.

Verder heeft de Commissie de afgelopen vijf jaar jaarlijkse doelstellingen voor de aanwerving en aanstelling van vrouwen op posten van het middelbaar management vastgesteld, maar deze doelstellingen zijn niet altijd bereikt.

Er worden ook maatregelen getroffen om zowel vrouwen als mannen in de gelegenheid te stellen hun werk en hun privéleven gemakkelijker te combineren (zie Hoofdstuk IV–XVIII – Een beter werkklimaat en sociaal beleid).

2. NIEUWE ACTIES

Actie 47 Evenwicht tussen mannen en vrouwen

Het "mainstreaming"-beginsel, dat inhoudt dat in alle beleidsvormen en acties systematisch rekening moet worden gehouden met het *genderaspect*, moet een basispunt zijn van de hervorming van het beleid op het gebied van menselijk kapitaal.

De nodige maatregelen zullen worden getroffen om gelijke kansen te bevorderen: er zal een werkklimaat worden gecreëerd dat gunstig is voor de aanwerving, de bevordering en de loopbaanontwikkeling van vrouwen binnen de Instelling. Het document dat in 1998 door de werkgroep INTERCOPEC is samengesteld, vormt de basis voor de toekomstige werkzaamheden.

Gelijke kansen op het werk

- Omkering van de bewijslast in gevallen van discriminatie op grond van geslacht, overeenkomstig Richtlijn 97/80 van de Raad van 1 december 1997
- Evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in jury's van vergelijken de onderzoeken en in paritaire comités
- Voorzieningen ter bescherming van de waardigheid van de persoon op het werk (met name tegen seksuele intimidatie)
- Beroepsopleiding (zie Hoofdstuk IV-XV - Opleiding)

Modernisering van het statuut

- Gebruik van een sekse-neutrale terminologie.
- Modernisering van de functieomschrijving voor de C-rangen in Bijlage I: deze functieomschrijving is niet meer in overeenstemming met de feitelijke taken van deze personeelscategorie.

Actie 48 *Gehandicapten*

De Commissie zal de nodige maatregelen treffen om de toegang van gehandicapten tot activiteiten in het kader van de Europese openbare dienst te vergemakkelijken. In dat verband moet actie worden ondernomen op het gebied van: de organisatie van vergelijkende onderzoeken, loopbaanontwikkeling, administratieve begeleiding, en de uitrusting van kantoren en gebouwen. Verder wordt bepaald welke posten het meest geschikt zijn voor mensen met een handicap.

Actie 49 *Raciale en etnische verscheidenheid*

Ofschoon in het statuut expliciet is bepaald dat niet mag worden gediscrimineerd op grond van ras, is de samenstelling van het personeel van de EU-instellingen geen afspiegeling van de etnische verscheidenheid van het Europa van vandaag. De Commissie zal de nodige maatregelen treffen om een meer proactief beleid in te voeren ter verbetering van de raciale en etnische verscheidenheid. Hiervoor zal met de lidstaten moeten worden samengewerkt.

Actie 50 *Leeftijd*

De Commissie zal de leeftijdsgrens voor aanwerving via algemene vergelijkende onderzoeken afschaffen. Het overleg met de andere instellingen over de afschaffing van de leeftijdsgrens voor aanwerving bij alle EU-instellingen is gaande, en de Commissie wil graag het voorbeeld geven (zie ook Actie 27).

Actie 51 *Sexuele geaardheid*

Er worden voorwaarden vastgesteld voor de erkenning van stabiele relaties tussen twee niet-gehuwde partners.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Actie 47-51 DG Personeelszaken en administratie, met assistentie van Groep voor planning en coördinatie van menselijk kapitaal.

4. TIJDSHEMA

Actie 47-51 Oktober 2000: Overlegdocument met een algemene evaluatie van de lopende activiteiten op het gebied van de gelijke kansen en een actieplan voor de komende jaren, met een ontwerp-voorstel betreffende de vereiste statuutswijzigingen.

Mei 2001: presentatie van het voorstel voor de statuutswijzigingen aan het Interinstitutioneel Comité voor het Statuut (na intern overleg binnen de Commissie).

December 2001: Indiening van een voorstel van de Commissie bij de Raad betreffende de wijziging van het statuut.

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XVIII - EEN BETER ARBEIDSKLIJMAAT EN SOCIAAL BELEID

1. DOEL

Een beter arbeidsklimaat is van het grootste belang om de arbeidssatisfactie van het personeel van de Commissie te vergroten en om dat personeel optimaal te laten functioneren. Alle aspecten van de hervorming zullen bijdragen tot een verbetering van de arbeidsomstandigheden bij de Commissie: er komt meer duidelijkheid over verantwoordelijkheden, en de taken en middelen worden beter op elkaar afgestemd via activiteitsgestuurd management en externalisering; er worden efficiëntere en gedecentraliseerde werkmethodes toegepast; en er wordt een betere financiële controle uitgevoerd. Ook de algemene hervorming van het beleid inzake menselijk kapitaal zal hiertoe bijdragen.

Er moet specifiek actie worden ondernomen om het directoraat-generaal Personeelszaken en administratie klantvriendelijker te maken. Tevens moeten maatregelen worden getroffen om het vrouwen en mannen gemakkelijker te maken hun werk en hun privéleven te combineren, wat ook zal bijdragen tot de bevordering van gelijke kansen. Verder is het sociaal beleid van de Commissie toe aan een herziening.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 52 Een meer op dienstverlening gericht directoraat-generaal Personeelszaken en administratie

Er is al een initiatief gestart om de kwaliteit van de dienstverlening aan het personeel van de Commissie te screenen. Vice-voorzitter Kinnock wordt bij het verbeteren van de dienstverlening en bij het uitstippelen van toekomstige maatregelen geadviseerd door een representatief "klantenpanel" dat is samengesteld uit personeelsleden van de Commissie.

Met name wordt nagegaan hoe de klassieke administratieve procedures (vergoeding ziektekosten, afgifte van verklaringen en attesten) vlotter kunnen worden afgewikkeld om aan redelijke verwachtingen van het personeel te kunnen voldoen. Verder wordt aandacht besteed aan een verbetering op het gebied van de openbare aanbestedingen van de Commissie met de bedoeling het personeel betere en beter ingerichte kantoorruimte te verschaffen; er wordt een salarisafrekeningssysteem ingevoerd dat het de ambtenaren gemakkelijker maakt om regelmatig een gedeelte van hun inkomen aan liefdadigheidsinstellingen te schenken; en de manier waarop de telefooncentrale van de Commissie functioneert wordt verbeterd.

De volgende concrete verbeteringen staan al op de agenda:

Oprichting van een Infodienst tegen 1 maart 2000. Deze dienst fungeert als centraal contactpunt tussen DG's en de individuele personeelsleden: hij beantwoordt routinevragen en geeft voor complexere zaken de naam van contactpersonen door. De Infodienst zal zich ontwikkelen tot een "one-stop-shop" voor alle klanten van het directoraat-generaal Personeelszaken en administratie, en geeft per telefoon, per e-mail en in het kader van specifieke bijeenkomsten antwoord op individuele vragen.

Toezegging om de vergoeding van dienstreiskosten binnen 30 dagen af te wikkelen.

Actie 53 Combinatie van werk en privéleven

De volgende maatregelen zijn gepland:

- Ouderschapsverlof (mogelijkheid voor beide ouders om na de geboorte of adoptie van een kind een jaar verlof te nemen). Het is de bedoeling om in ieder geval de sociale zekerheidsvoorzieningen tijdens het verlof te laten doorlopen. De consequenties voor de begroting, en de aspecten als anciënniteit, pensioenrechten en bezoldiging moeten echter nog nader worden onderzocht;

- Verlof om familiale redenen (net als hierboven, maar in dit geval gaat het om familiale redenen die niet beperkt zijn tot de zorg voor een kind, maar die ook betrekking kunnen hebben op ouders, broers of zussen, enz.). Dit is met name belangrijk omdat veel personeelsleden ver, en soms erg ver, van hun familie (in het land van herkomst) wonen;
- Meer flexibiliteit in de arbeidsomstandigheden (flexitijd; deeltijd; "job-sharing"; telewerken). Doel is dat ieder personeelslid het recht krijgt om op deeltijdbasis te gaan werken. De consequenties voor de begroting moeten echter nog nader worden bekeken. Een werkgroep van het directoraat-generaal Personeelszaken en administratie onderzoekt momenteel de praktische aspecten van de invoering van een grotere flexibiliteit. De resultaten van de proefprojecten met telewerken worden in het voorjaar 2000 verwacht; zij zullen als basis dienen voor verder overleg;
- Moederschapsverlof: de huidige bepalingen inzake duur en voorwaarden moeten worden verbeterd. Daarbij moet met name rekening worden gehouden met bijzondere situaties, zoals de geboorte van meerlingen, en ziekte die verband houdt met de zwangerschap;
- Vaderschapsverlof: de huidige regeling is zeer beperkt en moet worden verbeterd.

Daar staat dan wel tegenover dat een oplossing moet worden gevonden voor de problemen die ontstaan als ambtenaren wegens ouderschapsverlof, verlof om familiale redenen, moederschapsverlof of vaderschapsverlof, of in verband met flexibele werktijden, afwezig zijn. Dit probleem moet met de nodige aandacht worden bekeken omdat iedere mogelijke formule budgettaire consequenties heeft: "job-sharing", het opnemen van een postenreserve in de personeelsformatie, of het vormen van een kredietenreserve voor de aanwerving van hulpfunctionarissen.

Er worden voorwaarden vastgesteld voor de erkenning van stabiele relaties tussen twee niet-gehuwde partners. Ook moeten er betere regelingen komen voor stellen waarvan beide partners ambtenaar zijn. Dit geldt met name voor de voorwaarden inzake de toekenning van verlof om redenen van persoonlijke aard (CCP) wanneer één van de beide ambtenaren wordt aangesteld in een delegatie in een derde land: momenteel mag dat verlof maximaal vijf jaar duren, maar opeenvolgende plaatsingen op posten in delegaties kunnen een langere periode bestrijken.

Tot slot moeten er maatregelen worden getroffen op het gebied van de sociale infrastructuur (zie "sociaal beleid" hieronder). Bij het vaststellen van nieuwe bepalingen moet ten volle rekening worden gehouden met de consequenties daarvan voor de mogelijkheden waarover de Commissie moet beschikken om op ruime geografische basis aan te werven, met de voorwaarden die in de lidstaten gelden, en met andere kosten van administratieve en budgettaire aard.

Actie 54 *Sociaal beleid*

Het sociaal beleid van de Commissie moet worden herzien in het licht van de volgende doelstellingen:

- Verbetering van de voorzieningen voor kinderopvang;
- Begeleiding van nieuwe personeelsleden, hun partners en gezinnen, om ze te helpen zich aan het leven in een ander land aan te passen;
- Bijstand aan personeelsleden die met specifieke problemen te kampen hebben en aan gepensioneerden;
- Sportcentrum: de mogelijkheden van het centrum in Overijse en het gebruik ervan moeten opnieuw worden bekeken.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

DG Personeelszaken en administratie, met assistentie van de Groep planning en coördinatie personele middelen

4. TIJDSHEMA

- Actie 52* Juli 2000: Instelling van een "klantenpanel".
Februari 2001: Besluit over de toekomstige rol van DG Personeelszaken en administratie en over de verbeteringen die in dat DG moeten worden ingevoerd.
- Actie 53* Oktober 2000: Overlegdocument met een algemene evaluatie van de lopende activiteiten op het gebied van de verbetering van de arbeidsomstandigheden, en een actieplan voor de komende jaren, met ontwerp-voorstellen betreffende de vereiste statuutswijzigingen.
Mei 2001: Presentatie van het voorstel voor statuutswijzigingen aan het Interinstitutioneel comité voor het statuut (na intern overleg binnen de Commissie).
December 2001: Indiening van een Commissie-voorstel tot wijziging van het statuut bij de Raad.
- Actie 54* Oktober 2000: Overlegdocument over het sociaal beleid met een algemene evaluatie van het huidige beleid en een actieplan voor de komende jaren.

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XIX - TRANSPARANTIE VAN HET PERSONEELSBELEID

1. DOEL

Sommige hervormingsacties op het gebied van het personeelsbeleid kunnen alleen worden uitgevoerd als het ambtenarenstatuut wordt gewijzigd. De aspecten die moeten worden gewijzigd, zijn bij elke actie vermeld. Voorts is aangegeven waar verder moet worden nagedacht over de wenselijkheid van een wijziging. Aan het beginsel dat voor alle instellingen één en hetzelfde statuut geldt, wordt niet geraakt.

De rechtsvoorschriften die op grond van het statuut zijn vastgesteld, moeten worden vereenvoudigd en gecodificeerd. De resultaten hiervan zullen voor alle personeelsleden toegankelijk worden gemaakt. Voorts moeten de administratieve procedures van de Commissie voor de toepassing van het statuut worden verbeterd, zodat juiste toepassing van het statuut gewaarborgd is. Tevens moet worden nagegaan of het statuut geen duidelijk achterhaalde bepalingen bevat. Het uiteindelijke doel van deze acties is de rechten en de plichten van het personeel transparant te maken.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 55 Duidelijke regels, en duidelijkheid bij de toepassing ervan

Door wijzigingen in de uitvoeringsbepalingen en in de administratieve procedures kan er al veel worden verbeterd. De teksten over de uitvoering van het statuut zullen worden gecodificeerd en vereenvoudigd om transparante en rechtvaardige toepassing van het statuut te garanderen. In afwachting van die vereenvoudiging moet al het mogelijke worden gedaan om de bestaande regels zo efficiënt, duidelijk en consequent mogelijk toe te passen. In elk geval zullen de administratieve procedures van de Commissie voor de toepassing van het statuut worden herzien.

De transparantie zal worden verbeterd door een geconsolideerde versie van het statuut, alsmede van uitvoeringsbepalingen, belangrijke besluiten van de Commissie en administratieve basisbesluiten via het intranet van de Commissie bekend te maken. De teksten zullen regelmatig worden bijgewerkt.

Actie 56 Het statuut

Het statuut zal - volledig in overleg met de personeelsvertegenwoordiging - worden onderzocht op duidelijk achterhaalde bepalingen die niet nodig zijn om het permanente karakter, de onafhankelijkheid en de kwaliteit van het Europese ambtelijk apparaat te waarborgen. Dit betekent niet dat de inschakeling van paritaire comités, die uit vertegenwoordigers van het personeel en van de administratie bestaan, bij het personeelsbeleid van de Commissie (en van andere instellingen) ter discussie komt. Wel zullen de rol en de wijze van functioneren van deze comités opnieuw worden bekeken om hun efficiëntie te verhogen.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Actie 55-56 DG personeelszaken en administratie, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie inzake menselijk kapitaal.

4. TIJDSHEMA

Actie 55 Juli 2000: on line-publicatie van de geconsolideerde versie van het statuut en van daarmee verband houdende besluiten en documenten van de Commissie.

December 2000: resultaten van de herziening van de administratieve procedures voor de toepassing van het statuut.

Actie 56 December 2000: resultaten van onderzoek van het statuut. Afhankelijk hiervan, eerste lezing door de Commissie van een voorstel tot wijziging van het statuut.

Mei 2001: na overleg met de vakbonds- en beroepsorganisaties dient de Commissie een voorstel in bij het Interinstitutioneel comité voor het statuut.

December 2001: indiening van het voorstel bij de Raad.

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XX - TUCHTREGELING

1. DOEL

Elke organisatie heeft rechtvaardige en doeltreffende tuchtregels nodig. In de Commissie vergt dit een duidelijk geheel van regels en richtsnoeren over de rechten en de plichten van de ambtenaren, adequate stimuli, rechtvaardige, doeltreffende en efficiënte tuchtprocedures, en passende sancties wanneer personeelsleden bij het vervullen van hun ambtelijke plichten in gebreke blijven.

De huidige tuchtprocedures van de Commissie vertonen een aantal tekortkomingen, zoals met name het ontbreken van een tuchtraad die op stabielere basis werkzaam is. Verder verlopen de procedures vaak te langzaam en zijn de personeelsleden onvoldoende geïnformeerd over hun verplichtingen en de mogelijke consequenties van het niet-nakomen van die verplichtingen.

Een groot aantal verbeteringen is mogelijk binnen de bestaande regels. Op sommige punten zal het statuut moeten worden gewijzigd om de regeling te verbeteren in het belang van de verdachten, hun collega's en de instelling.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 57 Administratieve verbeteringen

Preventieve maatregelen, waaronder de publicatie van een vademecum waarin de rechten en de plichten van de ambtenaren duidelijk zijn uitgelegd; interne voorschriften voor het inleiden van procedures; oprichting van een verruimd permanent secretariaat van de tuchtraad; richtsnoeren betreffende op de ernst van de fout afgestemde sancties; bepalingen die het fraudebestrijdingsbureau OLAF in staat stellen in de tuchtraad te getuigen wanneer het relevant onderzoek heeft verricht; bekendmaking van de tuchtbesluiten (waaruit de namen zijn verwijderd om de vertrouwelijkheid te beschermen).

Actie 58 Verbeteringen in het statuut

Explicitering en verduidelijking van de onderzoeksbevoegdheid; oprichting van een interinstitutionele tuchtraad; wijziging van de voorschriften voor de schorsing, in ernstige gevallen, van ambtenaren tijdens de tuchtprocedure; oprichting van een rechtsdienst om bij geschillen het standpunt van de administratie voor te bereiden en aan de tuchtraad voor te leggen en de vragen van de tuchtraad te beantwoorden (momenteel komt de beklagde, meestal vertegenwoordigd door advocaten, voor de tuchtraad. Het standpunt van de administratie wordt schriftelijk aan de tuchtraad voorgelegd en de administratie is daarna niet meer vertegenwoordigd in de procedure voor de tuchtraad).

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Actie 57-58 DG personeelszaken en administratie, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie inzake menselijk kapitaal en van het Secretariaat-generaal.

4. TIJDSHEMA

Actie 57-58 Oktober 2000: overlegdocument over de tuchtregeling, met voorstellen voor de verbetering van de administratieve procedures en statuutswijzigingen.

Oktober 2000: goedkeuring van een ontwerpbesluit van de Commissie betreffende administratieve verbeteringen van de tuchtprocedures.

Oktober 2000: eerste lezing door de Commissie van een voorstel tot wijziging van het statuut.

April 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie inzake administratieve verbeteringen.

April 2001: indiening van een voorstel tot wijziging van het statuut bij het Interinstitutioneel comité voor het statuut, na overleg met de vakbonds- en beroepsorganisaties.

December 2001: indiening van het voorstel tot wijziging van het statuut bij de Raad.

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XXI - REGELS VOOR KLOKKENLUIDEN

1. DOEL

In een besluit van de Commissie van 2 juni 1999 zijn aan het personeel duidelijke instructies gegeven over de wijze waarop het onregelmatigheden moet melden.

De personeelsleden moeten hun diensthoofd of directeur-generaal, de secretaris-generaal of het Europees Bureau voor fraudebestrijding (OLAF) inlichten als zij aanwijzingen vinden van mogelijke fraude, corruptie of andere onwettige activiteiten die de belangen van de Gemeenschappen schaden. Die verplichting geldt ook bij aanwijzingen voor ernstig plichtsverzuim dat aanleiding kan geven tot tucht- of strafrechtelijke vervolging. Personen die deze verplichtingen nakomen, mogen niet onrechtvaardig of discriminerend worden behandeld omdat zij dergelijke informatie meedelen.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 59 In het statuut op te nemen rechten en plichten met betrekking tot het melden van wandaden

De regels inzake klokkenluiden moeten o.m. de volgende waarborgen bieden: bescherming voor de klokkenluider die te goeder trouw en in het algemeen belang handelt, daarbij geen persoonlijk voordeel nastreeft en de procedures van zijn dienst in acht neemt; bescherming tegen valse aantijgingen; de mogelijkheid om wandaden te melden via interne kanalen in elke dienst van de Commissie, zonder dat daarbij noodzakelijk de hiërarchische weg moet worden gevolgd; bepaling van meldingskanalen buiten de Commissie en van de omstandigheden waarin onthullingen aan die kanalen moeten worden beschermd; verduidelijking dat het voor managers in de Commissie niet volstaat dat een zaak aan het OLAF voor onderzoek wordt gemeld, maar dat zij zelf het nodige moeten doen om de onder hun aandacht gebrachte problemen te verhelpen.

Actie 60 Oprichting van een centrale bemiddelingsdienst

Voortbouwend op de bestaande ombudsdienst moet een centrale bemiddelingsdienst worden opgericht die verdere bijstand en onpartijdig advies verleent en fungeert als een contactpunt voor gevallen waarbij geen sprake is van vermoedelijke fraude of activiteiten die de financiële belangen van de Gemeenschap schaden.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

Actie 59-60 DG personeelszaken en administratie, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie inzake menselijk kapitaal and SG.

4. TIJDSHEMA

Actie 59-60 Oktober 2000: overlegdocument over regels inzake klokkenluiden, met voorstellen voor noodzakelijke wijzigingen in het statuut en duidelijker voorschriften inzake het melden van wandaden aan het OLAF.

Oktober 2000: goedkeuring van een ontwerpbesluit van de Commissie tot vaststelling van regels voor personeelsleden die ongeoorloofd gedrag melden volgens de bestaande procedures.

Oktober 2000: ontwerp voor een interinstitutioneel akkoord inzake klokkenluiden.

December 2000: oprichting van een centrale bemiddelingsdienst.

Maart 2001: goedkeuring van het besluit van de Commissie.

HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XXII - SALARISSEN EN PENSIOENEN

1. DOEL

Het Europese ambtelijk apparaat moet zijn functie onafhankelijk en in permanent verband kunnen blijven uitoefenen en de Commissie moet personeel van het hoogste kwaliteits- en bekwaamheidsniveau kunnen aantrekken en in dienst houden om haar belangrijke taken te kunnen vervullen. Met name moet de bezoldiging op een zodanig peil liggen dat voldoende personen van kwaliteit uit alle lidstaten belangstelling hebben voor deze ambten zodat, zoals het statuut vereist, in de samenstelling van het ambtelijk apparaat voor een zo breed mogelijk geografisch evenwicht kan worden gezorgd. In het licht hiervan verbindt de Commissie zich ertoe erop toe te zien dat de hervorming niet leidt tot een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden van het huidige personeel.

De volgende jaren staat het salaris- en pensioenstelsel voor grote uitdagingen. Ten eerste verstrijkt de huidige methode voor de jaarlijkse aanpassing van de salarissen (met inbegrip van toelagen en pensioenen) van het personeel van alle EU-instellingen op 1 juli 2001. De Commissie zal tijdig in 2000 een nieuwe regeling moeten voorstellen om deze methode te vervangen. Ten tweede zal de Commissie in de komende jaren een voorstel moeten indienen om ervoor te zorgen dat het pensioenstelsel op lange termijn in evenwicht blijft.

Tijdens het overleg heeft het personeel terecht opgemerkt dat deze kwesties in principe los staan van de hervorming. Wel is het zo dat de hervorming een extra dimensie aan de onderhandelingen over de methode en de pensioenen zal toevoegen. In dit actieplan worden belangrijke wijzigingen in het statuut voorgesteld, en sommige daarvan (bijvoorbeeld de lineaire loopbaanstructuur, de vervroegde pensionering en sociale bepalingen) hebben consequenties voor de totale budgettaire uitgaven van de lidstaten voor het personeel van de EU-instellingen. Wegens de tijd die nodig is om de wettelijk vereiste overlegprocedures te doorlopen (zie het bijgevoegde tijdschema), kan de Commissie onmogelijk nog dit jaar bij de Raad een voorstel indienen dat met deze consequenties rekening houdt. Het voorstel van de Commissie aan de Raad betreffende de wijzigingen die in het kader van de hervorming in het statuut moeten worden aangebracht, is gepland voor december 2001.

Het ziet er dus naar uit dat in de Raad twee afzonderlijke reeksen onderhandelingen zullen worden gevoerd – de eerste over de methode vanaf juni 2000 en de tweede over de wijziging van het statuut vanaf december 2001. Beide hebben budgettaire consequenties. Dit scenario zal waarschijnlijk contraproductief zijn voor alle betrokkenen. Het biedt niet de mogelijkheid alle budgettaire consequenties van de maatregelen met betrekking tot de salarissen van het EU-personeel in hun geheel te bezien. Voor het personeel zou voor een middellange periode materiële onzekerheid ontstaan, aangezien in beide onderhandelingsrondes financiële aspecten ter sprake komen. Naar alle waarschijnlijkheid zouden als gevolg van dergelijke overwegingen de voorstellen van de Commissie voor diepgaande hervormingen in het gedrang worden gebracht of zelfs afgezwakt moeten worden.

De vraag is dus hoe deze twee punten - enerzijds salarissen en pensioenen, anderzijds de hervorming - het best kunnen worden aangepakt om het uiteindelijke doel te bereiken, namelijk de uitvoering van deze ambitieuze hervorming met behoud van de bezoldiging op een zodanig peil dat de EU-instellingen hooggekwalificeerd en veeltalig personeel kunnen aantrekken en in dienst houden.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 61 Salarissen en pensioenen: voorgestelde aanpak

Aangezien er een zeer reëel verband bestaat tussen salarissen en pensioenen enerzijds en de hervorming anderzijds, en twee opeenvolgende grote onderhandelingsrondes een zeer complex gebeuren zijn, bestaat de beste oplossing voor het personeel, de Commissie en de Raad in één enkele allesomvattende onderhandelingsronde met de Raad, waar zowel de salarissen en pensioenen als de herziening van het statuut aan bod komen.

Om dit doel te bereiken zou de Commissie in de loop van dit jaar bij de Raad een voorstel moeten indienen dat twee onderdelen omvat. Een eerste onderdeel zou een voorstel zijn om de huidige methode, de tijdelijke bijdrage, de salarisstructuur en de pensioenregeling te verlengen voor een korte periode van ten hoogste twee jaar. In een tweede onderdeel zou de Commissie zich ertoe verbinden om de Raad tegen december 2001 een geïntegreerd pakket voor te leggen betreffende de herziening van het statuut, een nieuwe methode en maatregelen om te zorgen voor een evenwichtig pensioenstelsel op lange termijn. Op deze manier zou er ruim voldoende tijd zijn om tot een akkoord in de Raad te komen voordat dan de methode midden 2003 verstrijkt. Tegen een dergelijke aanpak, die grote praktische voordelen biedt, bestaan geen juridische bezwaren.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

DG personeelszaken en administratie

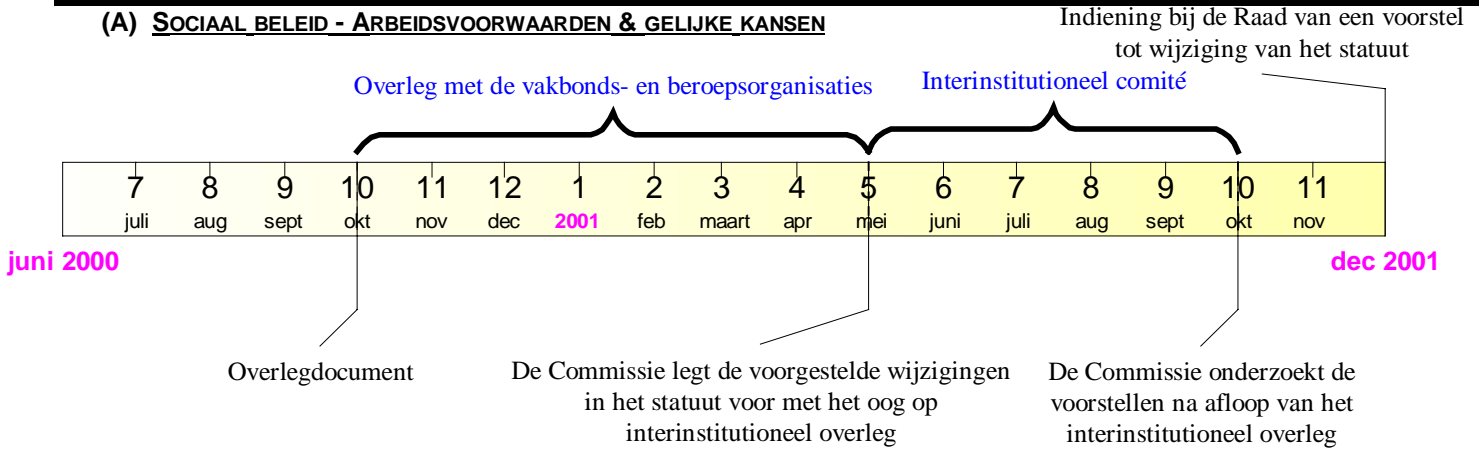
4. TIJDSHEMA

Actie 61 Juni 2000: mededeling van de Commissie

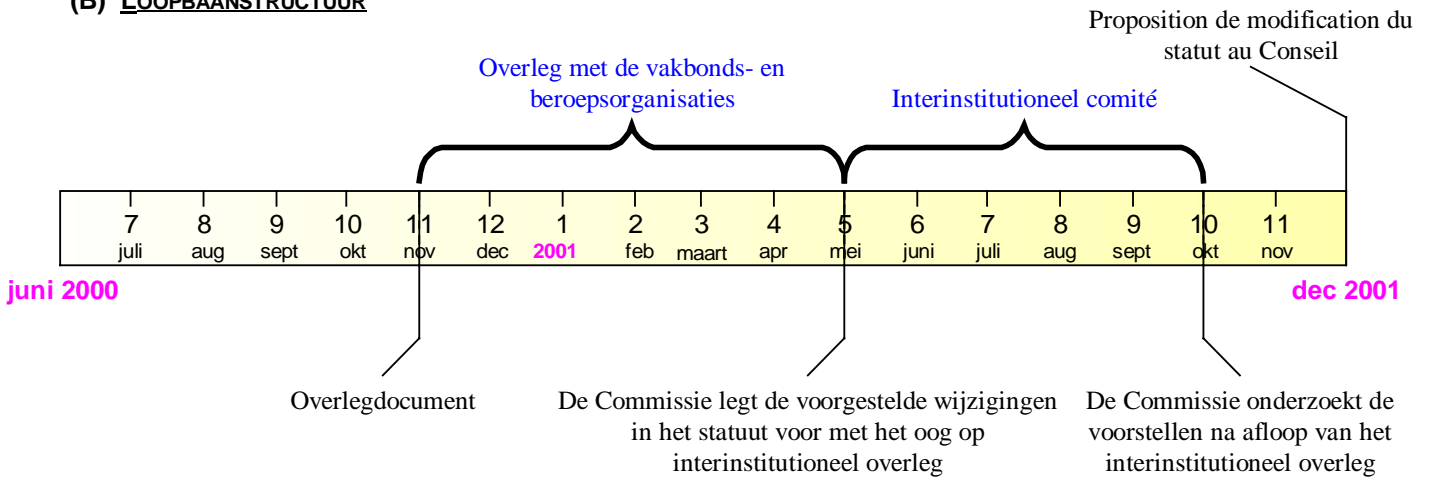
FIGUUR II

I. HERVORMING VAN HET PERSONEELSBELEID - VOORBEELDEN VAN GESPREKSONDERWERPEN, MET BIJBEHOREND TIJDSHEMA

(A) SOCIAAL BELEID - ARBEIDSVOORWAARDEN & GELIJKE KANSEN

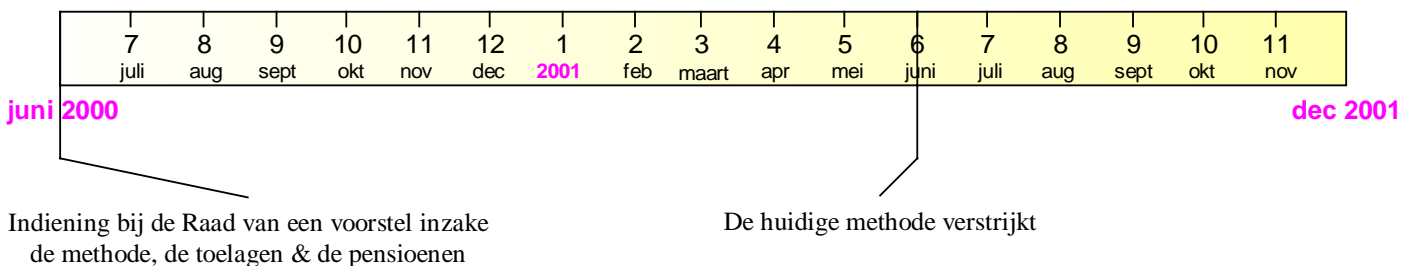


(B) LOOPBAANSTRUCTUUR

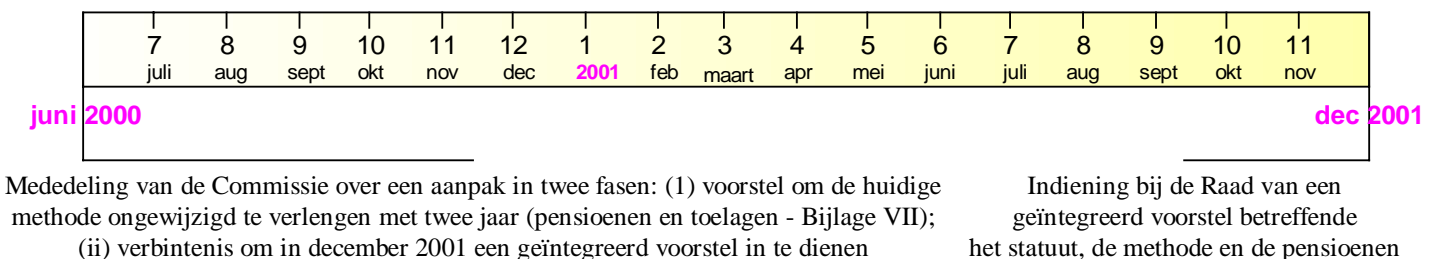


II. SALARISSEN & PENSIOENEN

(A) HUIDIG STANDPUNT VAN DE RAAD



(B) AANPAK VAN DE COMMISSIE



HOOFDSTUK IV – MENSELIJK KAPITAAL

XXIII - CONSEQUENTIES VAN DE HERVORMING VOOR DE PERSONELE MIDDELEN

1. DOEL

Door de hervorming zullen de efficiency en de doeltreffendheid van de werkzaamheden van de Commissie worden verhoogd en zullen personele middelen vrijkomen die voor kernactiviteiten kunnen worden ingezet. Om, naarmate de nieuwe systemen worden ingevoerd, van deze voordelen te profiteren, zal evenwel eerst moeten worden geïnvesteerd. De Commissie heeft reeds personeel overgeplaatst voor de kernsectoren van de hervorming, zoals financiële controle en activiteitsgestuurd management in de directoraten-generaal. In het kader van de hervorming moet ook worden geïnvesteerd in betere vakkennis, modernere IT-voorzieningen en een efficiënter gebruik van de personele middelen.

Nu reeds is duidelijk dat sommige hervormingsvoorstellen permanente consequenties zullen hebben voor het personeel. Het betreft met name:

- De ontwikkeling van opleiding als een kernelement van een modern personeelsbeleid;
- De ontwikkeling en ruimere toepassing van informatiesystemen in de centrale administratie en in de delegaties;
- De modernisering van het arbeidsklimaat en van het sociaal beleid, en de uitvoering van een verbeterd programma voor gelijke kansen.

Voorts zal in een aantal diensten tijdelijk extra personeel moeten worden ingezet om bij de uitvoering van de voorgestelde hervormingen de overgang naar de nieuwe systemen mogelijk te maken. Hierbij gaat het met name om:

- De investering in activiteitsgestuurd management in de directoraten-generaal;
- De opstelling van nieuwe richtsnoeren voor het personeelsbeleid in de DG's en de centrale diensten;
- Het wegwerken van de achterstand bij de nog betaalbaar te stellen betalingsverplichtingen en de nog uit te voeren betalingen. Voor de buitenlandse hulp alleen al zijn er nog 4300 dossiers die elk apart moeten worden onderzocht. Sommige gaan terug tot twintig jaar geleden;
- Het financiële beheer in de DG's wanneer de nieuwe systemen worden ingevoerd.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 62 Evaluatie van de consequenties van de hervorming voor de personele middelen en beleidsmaatregelen naar aanleiding daarvan

De Commissie zal alle consequenties van de hervorming voor de personele middelen inventariseren in het kader van de raming van de personeelsbehoefte die zij tegen september 2000 zal maken. Zij zal een regeling instellen voor de overplaatsing van personeel binnen en tussen de verschillende diensten om ervoor te zorgen dat de toewijzing van personeel strookt met haar kernactiviteiten en beleidsprioriteiten. Voorts zal een groep van Commissarissen worden opgericht die onder leiding van de Voorzitter alle mogelijkheden voor overplaatsing binnen en tussen de DG's zal onderzoeken en een evaluatie zal maken van de totale personeelsbehoefte. Hierbij zal de mogelijkheid om niet-kernactiviteiten te externaliseren wanneer dit efficiënter is en de verantwoordingsplicht niet schaadt, ten volle in aanmerking worden genomen.

Als uit deze evaluatie blijkt dat de Commissie, na herschikking van het personeel, over te weinig personeelsleden beschikt om haar kernactiviteiten en beleidsprioriteiten uit te voeren, zal zij op basis van aanbevelingen van de groep Commissarissen een voorstel bij de begrotingsautoriteit indienen om het

nodige extra personeel beschikbaar te stellen. Dit zou in september 2000 gebeuren via een nota van wijzigingen.

Voorts zullen ongeveer 200 ambten voor twee jaar (2000-2001) ter beschikking worden gesteld om de initiële maatregelen in het kader van de hervorming te kunnen uitvoeren. Deze ambten zullen worden toegewezen op basis van een lijst van in aanmerking komende activiteiten. Zij zullen worden vrijgemaakt door het aantal ongebruikte posten van de personeelsformatie te verkleinen. Uiteraard zal bij deze maatregel rekening worden gehouden met het maximumaantal ambten dat volgens de personeelsformatie is vastgesteld en met het maximumbedrag aan kredieten volgens titel A-1 van de begroting.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST

DG begroting en DG personeelszaken en administratie.

4. TIJDSHEMA

Actie 62 April 2000: voorontwerp van begroting voor 2001.

Mei 2000: besluit van het college over de toewijzing van 200 ambten.

September 2000: mededeling van de Commissie over de personeelsbehoefte.

HOOFDSTUK V - AUDIT, FINANCIËEL MANAGEMENT EN CONTROLE

XXIV – BEVOEDHEDEN, VERANTWOORDELIJKHEID EN VERANTWOORDINGSPLICHT VAN ORDONNATEURS EN LIJNMANAGERS

1. DOEL

De voorwaarden om een echt verantwoordelijkheidsgevoel te creëren, zijn: ten eerste, duidelijke taakomschrijvingen; ten tweede, dat iedereen weet wat zijn verantwoordelijkheden zijn en wat ze inhouden; en ten derde, billijke en geloofwaardige instrumenten om overtredingen van de regels aan te pakken.

Financieel management betreft het beheren van financiële middelen van de Gemeenschap die voor het bereiken van de doelstellingen van activiteiten moeten worden besteed; het is maar één van de aspecten van het operationeel management van die activiteiten. De delegatie van de ordonnantiebevoegdheid moet daarom coherent zijn met de verantwoordelijkheidsketen binnen het managementproces, die loopt van de gewone ambtenaar, via de directeur-generaal, naar de Commissie. Daarom moet de persoon die het operationele besluit neemt tot uitvoering van een actie waarmee uitgaven gemoeid zijn, zoveel mogelijk ook degene zijn die de uitgaven toestaat.

De taken en verantwoordelijkheden van de ordonnateur en die van de operationeel manager kunnen in dit verband dus niet van elkaar worden losgekoppeld. Het is van belang dat het rentmeesterschap over Gemeenschapsmiddelen wordt toevertrouwd aan personen die over de vereiste kwaliteiten beschikken.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 63 Taakomschrijving voor alle financiële actoren

Er zullen duidelijke regels inzake rechten en plichten van alle financiële actoren (ordonnateurs, rekenplichtigen, financieel controleurs), met een precieze omschrijving van de verantwoordelijkheden, worden opgesteld. Alle financiële actoren zullen deze regels bij hun aanstelling ontvangen en een adequate opleiding krijgen. Wie de in dit charter vastgelegde gedragsregels overtreedt, zal de verleende bevoegdheden worden ontnomen. In het charter zal worden bepaald welke autoriteit tot intrekking bevoegd is en welke procedure daarbij zal worden gevolgd.

Actie 64 Delegatie van bevoegdheden

De bevoegdheid om uitgaven toe te staan, zal door de Commissie worden verleend aan ambtenaren van de Gemeenschap, op wie de aansprakelijkheidsregels van het Statuut van toepassing zijn. Het charter voor ordonnateurs zal regels bevatten voor de delegatie van de ordonnantiebevoegdheid binnen de diensten. De persoon die het operationele besluit neemt tot uitvoering van een actie die uitgaven meebrengt, moet zoveel mogelijk ook degene zijn die als ordonnateur optreedt. Op sommige specifieke, nader te bepalen, gebieden zou de bevoegdheid om uitgaven goed te keuren bij het College kunnen blijven; in dat geval zal de administratieve verantwoordelijkheid van de dienst die de uitgaven beheert, worden geregeld overeenkomstig de regels die intern binnen de Commissie gelden voor de uitvoering van de begroting.

Actie 65 Afschaffing van voorafgaande visering door een centraal orgaan

De verplichting om voorafgaand aan het aangaan van betalingsverplichtingen of het toestaan van uitgaven, goedkeuring van de Financieel Controleur te verkrijgen, zal komen te vervallen. Ook zal het niet langer verplicht zijn om voordat een overeenkomst wordt gesloten het advies van de Raadgevende Commissie voor aankopen en overeenkomsten in te winnen. (Zie Hoofdstuk V-XXVIII – De Overgangsfase, voor overgangsregelingen in afwachting dat het Financieel Reglement wordt aangepast). De rekenplichtigen zullen de juistheid van de door ordonnateurs verleende kwijtingen niet controleren.

Voor deze actie is een eenparig besluit van de Raad tot herziening van het Financieel Reglement nodig en moet het advies van de Rekenkamer en van het Europees Parlement worden ingewonnen.

Actie 66 *Panel financiële onregelmatigheden*

Zonder dat daarmee afbreuk wordt gedaan aan de rol van OLAF, zal de directeur-generaal van een dienst, voordat hij een disciplinaire procedure inleidt, financiële vergissingen of gevallen waarin onregelmatigheid wordt vermoed zonder dat er sprake is van fraude, voorleggen aan een Panel Financiële onregelmatigheden, dat als een soort van helpdesk advies zal verstrekken. Dit panel zal onderzoeken of het systeem tekortkomingen vertoont en zo ja, wat de rol is van de persoon die verantwoordelijk is voor het management- en controlesysteem. Het Panel zal een adviserende taak hebben; deze procedure is een tussenstadium tussen de ontdekking van een onregelmatigheid en de eventuele inleiding van een formele disciplinaire procedure. De betrokken ambtenaar dient het recht te hebben door het Panel te worden gehoord. Voor zover mogelijk zal het Panel corrigerende of preventieve maatregelen aan de directeur-generaal aanbevelen. Het Panel kan een beroep doen op de dienst Interne Audit (zie Actie 68) om via een bijzondere audit bepaalde feiten te onderzoeken.

Actie 67 *Het Statuut de enige maatstaf voor financiële aansprakelijkheid*

De financiële aansprakelijkheid van ambtenaren die in welke hoedanigheid ook bij het beheer van activiteiten met een financiële impact betrokken zijn, zal in het Statuut van de ambtenaren worden geregeld. De hierdoor redundant wordende bepalingen van het Financieel Reglement in zijn huidige vorm welke op de financiële actoren betrekking hebben, zullen naar aanleiding van de reglementsherziening worden geschrapt. Deze maatregel heeft geen gevolgen voor de aansprakelijkheidsregeling voor rekenplichtigen waarin het Financieel Reglement voorziet.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 63 DG Begroting, TFAR, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie (GPC) inzake financiële circuits.

Actie 64 Alle DG's, DG Begroting, met assistentie van de GPC financiële circuits.

Actie 65 DG Begroting, met assistentie van de GPC financiële circuits.

Actie 66 DG Begroting, met assistentie van TFAR, DG ADMIN.

Actie 67 DG Begroting

4. TIJDSHEMA

Actie 63 mei 2000 (besluit van de Commissie).

Actie 64 begin 2001 (goedkeuring van de interne regels van de Commissie voor de uitvoering van de begroting 2001).

Actie 65 april 2000 (Voorstel voor herziening van Financieel Reglement).

Actie 66 juni 2000 (besluit van de Commissie).

Actie 67 april 2000 (Voorstel voor herziening van Financieel Reglement).

1. DOEL

Gezien de omvang en de complexiteit van haar financiële operaties moet de Commissie ervan op aankunnen dat de financiële risico's behoorlijk worden beheerd en dat de middelen doelmatig worden gebruikt. Zij heeft behoefte aan een algemene strategie voor de permanente monitoring van de werking van de interne controlesystemen en van de controles op de uitgaven die uit de EU-Begroting, inkomsten of eigen middelen worden gefinancierd.

Een geschikte manier om de auditwerkzaamheden van de Commissie te structureren, zou erin bestaan systematische controles na de uitvoering van verrichtingen en verificaties van de gebruikte systemen ter plaatse te laten verrichten door gespecialiseerd personeel van de controle-units van de DG's (zie Actie 81). Ter completering daarvan zou een centrale dienst Interne audit actief zijn, met als belangrijkste taak de werking van de binnen de Commissie ingestelde interne controlefuncties en -systemen te analyseren.

De nieuwe dienst zal als opdracht hebben het management bij de Commissie op de volgende terreinen te ondersteunen: (1) risicobeheersing, (2) uitoefening van toezicht op de regelmatigheid, (3) onafhankelijke beoordeling van de kwaliteit van het beheer en van de controlesystemen en (4) formulering van aanbevelingen om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de operaties te verbeteren en een optimale inzet van Commissiemiddelen te garanderen (qua veiligheid en qua kosten-batenverhouding). De dienst Interne Audit heeft in het algemeen tot doel alle activiteiten van de Commissie te auditeren en daarover redelijke zekerheid te verschaffen, en met name op onafhankelijke wijze een oordeel te vellen over de geschiktheid en de deugdelijkheid van de interne controlesystemen van de Commissie voor al haar werkzaamheden, de geschiktheid en de effectiviteit van de systemen en acties te onderzoeken en, meer algemeen, de prestaties van de Commissiediensten wat betreft het uitvoeren van beleid, programma's en acties kwalitatief te evalueren.

De dienst is een hoeksteen van het nieuwe systeem van de Commissie voor middelenbeheer en intern toezicht, en zal op het gebied van management, deskundigheid en capaciteiten aan de hoogste eisen moeten voldoen.

2. RECENTE ACTIES

Bij het huidige DG Financiële Controle is een nieuw ambt van adjunct-directeur-generaal met bevoegdheid voor interne audit gecreëerd. De selectieprocedure is op 3 februari van start gegaan.

De Groep planning en coördinatie Interne Audit heeft zijn eindverslag "A new Framework for Resource Management and Internal Auditing in the Commission" op 22.02.2000 aan de Vice-voorzitter voor Hervorming bezorgd.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 68 *Oprichting van een onafhankelijke dienst Interne audit tegen mei 2000*

Onder directe verantwoordelijkheid van de Vice-voorzitter voor Hervorming zal een onafhankelijke en professionele dienst Interne Audit worden opgericht, in overeenstemming met de aanbevelingen van het Comité van onafhankelijke deskundigen, tweede verslag, 4.13.3. Het hoofd van de nieuwe dienst moet evenveel onafhankelijkheid krijgen als de Financieel controleur momenteel wordt geboden op grond van het Financieel reglement, en moet dus autonoom kunnen beslissen over het uitvoeren van audits, de handhaving van een professioneel niveau van auditing en de inhoud van verslagen. De betrokkene zal een speciaal voor deze functie aangetrokken hooggekwalificeerde en ervaren personaliteit uit de auditsector zijn.

De Commissie zal in maart 2000 een beslissing nemen over de oprichting en de organisatie van de nieuwe dienst. De dienst zal waarschijnlijk een bezetting hebben van, alle rangen bijeen, circa 80 ambtenaren, van wie ongeveer 65 gekwalificeerde en ervaren auditors. De nieuwe dienst zal geleidelijk worden uitgebouwd op grond van de in de Commissie met interne audit opgedane ervaring. Om de aanwezige deskundigheid optimaal te gebruiken, zal aan het personeel van de Commissie een uitnodiging worden gericht opdat degenen die over de nodige deskundigheid en kennis beschikken zich kandidaat zouden stellen, en zal vervolgens een intern vergelijkend onderzoek worden georganiseerd. Er zal ook personeel van buiten de Commissie, onder anderen nationale deskundigen uit de auditdiensten in de lidstaten, worden aangeworven. De voorbereidende werkzaamheden zullen de opstelling van een ontwerp-werkprogramma voor de periode 1 mei-31 december 2000, de opstelling van een gedragscode voor het personeel en de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie op interne audit omvatten. De nieuwe organisatie zal tegen 1 mei 2000 vorm worden gegeven.

Het nieuwe hoofd van de Interne Audit zal voor het einde van 2000 een Intern Auditplan voor 2001 en een Termijnauditplan voor 2001-2003 moeten opstellen. Op basis van de geconstateerde behoeften zal een tweede uitnodiging worden gedaan zodra het hoofd van de dienst over redelijke zekerheid beschikt. Tegen maart 2001 zal de dienst Interne Audit aan het Comité follow-up audit (zie Actie 71) en aan het College het intern auditverslag over 2000 overleggen, waarin zal worden gerapporteerd over de oprichting van de dienst en over de resultaten van de audit van het hervormingsproces in de operationele DG's.

Actie 69 *Rapportering en planning van de dienst Interne Audit*

Het hoofd van de dienst Interne Audit is onafhankelijk van de andere diensten en kan om het even wanneer zulks nodig wordt geacht, rapporteren aan de Vice-voorzitter voor Hervorming en eventueel aan de Voorzitter en het College. Hij/zij zal op basis van een voortschrijdend driejarig Termijnauditplan een jaarlijks Intern Auditplan opstellen waarin de te verrichten auditwerkzaamheden worden vastgesteld. Beide plannen zullen het risico als uitgangspunt hebben. De dialoog tussen de dienst Interne audit en de personen of diensten waarvan de werkzaamheden worden onderzocht mag niet meer dan een maand in beslag nemen, waarna het auditverslag moet worden voltooid. Het hoofd van de dienst is verantwoordelijk voor alle auditverslagen en dient jaarlijks een Auditverslag over de verrichte werkzaamheden en de bereikte resultaten te presenteren. Het jaarlijks Auditverslag zal openbaar worden gemaakt. Het nieuwe hoofd van de Interne Audit zal voor het einde van 2000 een Intern Auditplan voor 2001 en een Termijnauditplan voor 2001-2003 moeten opstellen.

Actie 70 *Scheiding van interne audit en financiële controle*

Het streven om de interne audit onafhankelijk te maken door de kansen op conflicten tussen de interne audit en de financiële controle te elimineren, kan worden gerealiseerd door wijziging van artikel 24 van het Financieel reglement in het kader van de herziening en, in afwachting daarvan zoveel mogelijk via een systeem waarbij het hoofd van de dienst Interne Audit - onder verantwoordelijkheid van de Financieel controleur - aan de Vice-voorzitter voor Hervorming rapporteert. De voorgestelde wijziging van het Financieel Reglement houdt in dat een intern auditor bij de Commissie, met equivalente onafhankelijkheid, de bevoegdheid zou uitoefenen die bij het Verdrag aan de financieel controleur is verleend. De Commissie zal bij de Raad, het Parlement en de Rekenkamer aandringen op een snelle goedkeuring van deze wijziging van artikel 24, die afzonderlijk zou moeten worden behandeld. Totdat artikel 24 is gewijzigd, zal de dienst Interne Audit organisatorisch in het huidige DG Financiële Controle moeten worden ingepast, zij het fysiek op een andere plaats, en zal het hoofd van de dienst de positie van adjunct-directeur-generaal voor Interne Audit bij het DG Financiële Controle bekleden. Na die interimperiode zal de dienst Interne Audit een afzonderlijke, onafhankelijke structuur vormen.

Actie 71 *Comité Follow-up Audit*

Een Comité Follow-up Audit zal het College van commissarissen bijstaan bij het vervullen van zijn verplichtingen uit het Verdrag en andere wettelijke instrumenten en overeenkomsten, door de kwaliteit en de integriteit van de werkmethoden van de Commissiediensten op het gebied van boekhouding, rekenschap en rapportering te garanderen. Het Comité Follow-up Audit zal toezicht houden op de onafhankelijkheid van de dienst Interne Audit en met name op (1) de controlemechanismen van de

Commissie, via de resultaten van de audits van de dienst Interne Audit en de Europese Rekenkamer, (2) de uitvoering van naar aanleiding van audits gedane aanbevelingen, en (3) de kwaliteit van de auditwerkzaamheden. Voorts zal het Comité zorgen voor een doeltreffende communicatie tussen het College, de Rekenkamer, de dienst Interne Audit en de directeuren-generaal en de financiële diensten van de Commissie. Commissarissen en diensten kunnen, via het Comité, de dienst Interne audit verzoeken om assistentie en specifieke audits. Het Comité zal ten hoogste vijf leden tellen, van wie er vier lid van de Commissie zijn, en zal worden voorgezeten door het lid van de Commissie dat bevoegd is voor de begroting. Het vijfde lid zal buiten de Commissie worden gekozen en beschikken over de nodige ervaring en kennis op het gebied van goed bestuur en controle. Het Comité Follow-up Audit zal een raadgevend orgaan zonder uitvoerende bevoegdheden zijn en door een secretariaat worden bijgestaan.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 68 DG ADMIN (voor personeels- en logistieke aangelegenheden), Task Force Reform (voor Actie 68 -co-ördinatie van andere voorbereidende werkzaamheden tot mei 2000), Hoofd van dienst Interne Audit (voor opstelling van auditcharters).

Actie 69 Dienst Interne audit

Actie 70 DG Begroting

Actie 71 Secretariaat-generaal of DG Begroting (voor voorbereiding en oprichting van een secretariaat).

4. TIJDSHEMA

Actie 68 Voor mei 2000 en, wat betreft auditcharters, zo snel mogelijk.

Actie 69 December 2000 (Intern Auditplan 2001 en Termijnauditplan 2001-2003) en maart 2001 (jaarlijks Intern Auditverslag 2000).

Actie 70 April 2000 (presentatie van voorstel voor herziening van Financieel Reglement).

Actie 71 Zo spoedig mogelijk na de goedkeuring van het charter voor het Comité Follow-up Audit.

1. DOEL

Er moet centrale professionele bijstandverlening en advisering worden geboden aan iedereen die te maken krijgt met budgettair en financieel beheer. Dit zal de coherentie in de vaststelling en toepassing van regels, procedures en normen in de hele Commissie vergroten. Het is onlosmakelijk verbonden met de grotere verantwoordelijkheid die financiële actoren wordt gegeven: om verantwoordelijk te kunnen handelen, moeten zij eerst over de nodige kennis en middelen kunnen beschikken.

Anderzijds kan de naleving van regels en procedures het best worden gewaarborgd door deze beschikbaar te stellen voor alle ambtenaren in een geconsolideerde, eenvoudige, duidelijke en vlot toegankelijke vorm. Duidelijke, gemeenschappelijke en geconsolideerde regels en procedures zijn met name dringend nodig op het gebied van subsidies en overheidsopdrachten. Toepassing van concurrentieprocedures voor toekenning van financiële middelen, volledige informatie over financieringsmogelijkheden, eerlijke behandeling van alle inschrijvers, transparante selectieprocedures, bekendmaking van de resultaten, een goede follow-up en evaluatie, zijn principes die rigoureuus moeten worden toegepast. Het probleem van de keuze tussen een subsidie en een overheidsopdracht moet worden geregeld. Ten slotte moet de Commissie inzake overheidsopdrachten het goede voorbeeld geven.

2. RECENTE ACTIES

De in 1998 bij DG Begroting opgerichte centrale eenheid contracten is begonnen met de opstelling van standaardcontracten, het verlenen van advies en het ontwerp van een gegevensbank inzake contracten.

In juli 1998 heeft de Commissie overeenstemming bereikt over een vademecum inzake subsidiebeheer, dat sinds 1 januari 1999 moet worden toegepast. De toepassing ervan wordt momenteel geëvalueerd en de resultaten daarvan zullen in februari 2000 beschikbaar komen.

3. NIEUWE ACTIES

Actie 72 Oprichting van een Centrale financiële dienst

Een Centrale financiële dienst (binnen DG Begroting) moet het regelgevend kader vastleggen - met inbegrip van sectorale financiële regels - voor het gebruik van Gemeenschapsmiddelen, de minimumeisen inzake interne controles vaststellen, advies geven aan degenen die deze toegewezen middelen beheren en instaan voor terugvorderingen, gemeenschappelijke informatiesystemen inzake financieel beheer ontwikkelen en onderhouden, en - samen met het DG Personeelszaken en administratie en de operationele DG's - opleidingen op financieel gebied organiseren. De dienst moet een gebruiksvriendelijke en interactieve intranetsite ontwikkelen waar alle regels, handboeken en andere inlichtingen te vinden zijn over alle aspecten van rechtstreeks of onrechtstreeks financieel beheer. De dienstverlening moet worden afgestemd op de behoeften van de "klanten" en het jaarverslag van het DG Begroting moet feedback bevatten over de mate van tevredenheid van de gebruikers op basis van een regelmatige enquête. In het kader van de ontwikkeling van voorstellen voor financiële procedures moet de financiële dienst het advies van de dienst Interne Audit inwinnen, teneinde te waarborgen dat de deskundigheid die bij deze dienst aanwezig is voldoende aan bod komt.

Actie 73 Advies over contracten

Oprichting van een eenheid Contracten die ordonnateurs en de Commissie moet adviseren over contracten. Deze eenheid zal worden belast met het opstellen van standaardcontracten, het beheer van de contractendatabank (zie onder) en advisering inzake contractmanagement en de procedures inzake

overheidsopdrachten (zie Actie 94 voor het testen van de fraudebestendigheid van systemen voor contract- en offertebeheer).

Actie 74 *Contractendatabank*

Alle door de Commissie gesloten contracten en financieringsovereenkomsten moeten worden verwerkt in een centrale gegevensbank. Voortaan zal de Commissie geen voorstellen tot het aangaan van betalingsverplichtingen meer aannemen voordat alle gegevens over de beoogde contractant in de gegevensbank zijn ingevoerd. De gegevensbank zal alle relevante informatie bevatten over het voorwerp van het contract, de contractant, de begunstigen (met inbegrip van belangrijke onrechtstreeks begunstigen) en de tenuitvoerlegging.

Actie 75 *Handboeken voor financieel beheer*

De regels zullen worden vastgelegd en verspreid in eenvoudige handboeken die steeds zullen worden bijgewerkt. In deze handboeken zullen de beginselen van goed financieel beheer in praktische termen worden uitgelegd; hierdoor vormen zij een gids voor de aanpak van financiële vraagstukken van het ontwerp van een actie tot de evaluatie van de resultaten. De opleidingen inzake financieel en budgettair beheer zullen op deze handboeken worden gebaseerd.

Actie 76 *Contracten en subsidies*

De beginselen voor de toekenning van en het toezicht op contracten en subsidies zullen worden vastgelegd in een apart gedeelte van het herziene Financieel reglement.

Overwogen zal worden een orgaan op te richten, onafhankelijk van de ordonnateurs, dat klachten in verband met aanbestedingsprocedures kan afhandelen.

Actie 77 *Gebruikersnetwerken*

De Centrale financiële dienst zal gebruikersnetwerken tot stand brengen om te zorgen voor een doeltreffende verspreiding van informatie, om goede praktijken op te sporen en uit te wisselen en om feedback te krijgen van operationele diensten. De werking van en het aantal bestaande gebruikersnetwerken zal in dit verband aangepast en gestroomlijnd worden.

4. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 72 DG Begroting, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie (GPC) inzake financiële circuits.

Actie 73 DG Begroting

Actie 74 DG Begroting, met assistentie van de GPC financiële circuits.

Actie 75 DG Begroting, TFRA, met assistentie van de GPC financiële circuits.

Actie 76 DG Begroting, met assistentie van de GPC financiële circuits.

Actie 77 DG Begroting

5. TIJDSHEMA

Actie 72 Mei 2000 (besluit van de Commissie inzake de oprichting van een Centrale financiële dienst), intranetsite voltooid tegen juni 2001.

Actie 73 Juni 2000.

Actie 74 Juni 2001 (tijdelijke contractendatabank operationeel; beslissing inzake de configuratie van de toekomstige definitieve databank).

Actie 75 November 2000.

- Actie 76* April 2000 (voorstel van de Commissie voor de herziening van het Financieel reglement); onderzoek naar de noodzaak van een herziening van het reglement van orde van de Commissie.
- Actie 77* Heel 2000.

XXVII – FINANCIËEL MANAGEMENT EN CONTROLE BINNEN DE DIRECTORATEN-GENERAAL

1. DOEL

De directeur-generaal is verantwoordelijk voor het hele managementproces, vanaf de bepaling van de doelstellingen tot en met de resultaten. Dat omvat ook de wettigheid, regelmatigheid en doeltreffendheid van de financiële beslissingen die hij/zij neemt, een verantwoordelijkheid die niet langer zal worden gedeeld met de Financieel controleur, respectievelijk de rekenplichtige nadat hun visum vooraf, respectievelijk hun controle op de juistheid van de kwijting afgeschaft zullen zijn. Directeuren-generaal zullen er daarom zeker van willen zijn dat de interne controle bij hun dienst goed is. De Intern auditor van de Commissie wordt verantwoordelijk voor het onderzoek van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het beheer, alsmede van de interne controlesystemen in de diensten.

Interne controle omvat alle beleidsmaatregelen en procedures die door het management van een eenheid worden opgesteld en uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de doelstellingen van de eenheid op economische, doelmatige en doeltreffende wijze worden bereikt; dat externe regels en beheersdoelstellingen en regelingen in acht worden genomen; dat bezittingen en informatie worden beschermd; dat fraude en vergissingen worden voorkomen en opgespoord, en dat de boekhouding van deugdelijke kwaliteit is en tijdig betrouwbare financiële informatie en managementinformatie wordt verstrekt.

Dit betekent dus dat interne controle tot de verantwoordelijkheid van alle personeelsleden behoort. Interne controle moet een onderdeel zijn van de uitvoerende werkzaamheden, zodat snel kan worden gereageerd op veranderende situaties en de kwaliteit van besluitvorming en delegatie kan worden verbeterd. Het kernpunt van de financiële controle is het bepalen van de taken en verantwoordelijkheden van elk personeelslid dat bij het besluitvormingsproces betrokken is, omdat alle taken op een of andere manier financiële consequenties hebben.

Elk DG stelt een *Jaarlijks Activiteitenverslag* op (Zie hoofdstuk III-VIII - Activiteitsgestuurd management (AGM)) met een beschrijving van de bereikte resultaten, details over het gebruik van de toegewezen middelen en een bijlage met de financiële rekeningen van het DG volgens een model dat door de rekenplichtige van de Commissie zal worden vastgesteld. De directeur-generaal dient in het verslag uitdrukkelijk te verklaren dat de voor de interne controle toegepaste procedures een adequate garantie bieden dat de onderliggende transacties wettig en regelmatig zijn uitgevoerd.

Elk DG moet de organisatiestructuur invoeren die nodig is om ervoor te zorgen dat de interne controles goed functioneren. De eenheden financiële aangelegenheden zullen een belangrijke rol blijven spelen in de begrotingsprocedures en bij het ontwerpen en het beheer van de financiële systemen van de DG's. De directeur-generaal moet beslissen in hoeverre de goedkeuring vooraf van de eenheid financiële aangelegenheden noodzakelijk kan of moet blijven voor belangrijke transacties. Hoewel de structuren en instrumenten bij de diensten van de Commissie zo uniform mogelijk moeten zijn, lijkt een identiek systeem voor alle DG's niet adequaat, omdat de uitgavenprofielen, de eisen inzake financieel management en controlemogelijkheden, en de daarmee corresponderende modellen voor interne controle verschillen per DG. Het lijkt verstandiger om, door externe deskundigen gevalideerde, uniforme minimumnormen vast te stellen dan aan alle diensten een geharmoniseerd kader op te leggen. Parallel met dit alles zal een analyse van de benodigde personele middelen moeten worden gemaakt en zullen middelen moeten worden gevonden om bekwaam personeel aan te trekken en te behouden. Via recrutering en opleiding (zie hoofdstuk V-XXIX – Personele middelen en opleiding) zouden managementcapaciteiten, vooral op het gebied van financieel management, moeten worden vergroot.

Er zal bijzondere aandacht moeten worden geschonken aan de externe betrekkingen, zowel in verband met de huidige verdeling in de verantwoordelijkheden voor de verschillende stadia van de projectcyclus, als in verband met de decentralisatie bij de financiële bijstand.

2. RECENTE ACTIES

Externe evaluatie van de uitvoering en resultaten van SEM 2000: juli 1999

3. NIEUWE ACTIES

Actie 78 *Minimumnormen voor de interne controle*

De Centrale Financiële Dienst zal gemeenschappelijke minimumnormen vaststellen voor de interne controle binnen de DG's en zal advies verstrekken over de tenuitvoerlegging ervan. Deze normen zullen de systemen en functies aangeven (b.v. schriftelijke toewijzing van taken, definitie van verantwoordelijkheden, principe van scheiding van taken, controlefunctie, monitoring, interne handleidingen, codificatie van procedures, opleiding, enz.) die moeten worden ingevoerd in alle geld uitgevende diensten. Elke ordonnateurdienst moet de eindverantwoordelijkheid nemen voor doorlichting van de eigen interne controlesystemen en de directeurs-generaal moeten ervoor zorgen dat de interne controle in hun diensten adequaat is. Elk DG moet schriftelijk zijn systeem voor financieel management en controle vastleggen op een wijze die door de Centrale Financiële Dienst wordt vastgesteld. Dit document moet toegankelijk zijn voor alle personeelsleden en moet steeds worden bijgewerkt. Een kopie ervan moet ter informatie aan DG Begroting en aan de dienst Interne audit worden toegezonden. Deze documenten, de gebruikersnetwerken en de auditverslagen van de DG's en de dienst Interne audit zullen de Centrale Financiële Dienst de nodige informatie verschaffen om de invoering van de minimumnormen in de hele Commissie te verifiëren. De Centrale Financiële Dienst zal die normen zo nodig bijwerken.

Actie 79 *Scheiding van taken en financiële circuits*

Elke financiële transactie moet zowel uit uitvoeringstechnisch als uit financieel oogpunt worden beoordeeld voordat de uitgave wordt toegestaan. Aan de hand van een risicoanalyse van activiteiten en een kosteneffectiviteitsanalyse van het gebruik van middelen en expertise, beslist elke directeur-generaal wat de meest geschikte taakverdeling en het bijbehorende organisatieschema is. Er zullen aanbevolen organisatiemodellen worden vastgesteld voor elk type uitgave (zie hoofdstukken van de financiële circuits in bijlage bij deze fiche).

Actie 80 *Ontwikkeling in de rol van de eenheden voor financiële aangelegenheden in de DG's*

De eenheden financiële aangelegenheden worden het voornaamste contactpunt met DG Begroting en zullen ervoor moeten zorgen dat de regels en procedures in het hele DG bekend zijn en dat over de ervaringen van de gebruikers ermee wordt gerapporteerd. Zij ontwerpen en beheren de financiële systemen van de DG's, stellen het financieel gedeelte van het jaarlijks activiteitenverslag van het DG op en zorgen ervoor dat de boekhoudkundige informatie volledig, begrijpelijk en voor alle personeelsleden toegankelijk is. Deze eenheden zullen de operationele diensten adviseren en assisteren. In sommige financiële circuits zullen zij de financiële evaluatie van een financiële transactie uitvoeren (zie Actie 79), dit zal meestal het geval zijn voor aanbestedingsprocedures. In deze eenheden zou, als de directeur-generaal het dienstig acht, een functie voor goedkeuring vooraf kunnen worden gecombineerd met andere aspecten van financiële planning en financieel toezicht. Deze controle vooraf zal een aanvullende garantie zijn voor de ordonnateur, maar zal zijn verantwoordelijkheid niet verminderen.

Actie 81 *Versterking van de rol van de controlefunctie van de DG's*

Bij elk DG zal personeel voor audit komen dat in de eerste plaats tot doel heeft de directeur-generaal zekerheid te verschaffen met betrekking tot de goede werking van de interne controles over de activiteiten van het DG, met inbegrip van de financiële activiteiten. Dit personeel, (afhankelijk van de omvang van de financiële verantwoordelijkheden van het DG, één of meer personen, en vaak niet een hele eenheid) zou ook moeten worden betrokken bij de evaluatie en de verbetering van de interne controleregelingen, de interne regels en procedures en de risico-evaluatie. Het personeel in deze functie zal rechtstreeks aan de

directeur-generaal rapporteren, om de nodige onafhankelijkheid en het nodige gezag binnen het DG te garanderen. Dit personeel zal onafhankelijk onderzoek uitvoeren naar het gebruik dat het DG van de begrotingsmiddelen heeft gemaakt, naar systemen, programma's en prestaties, alsmede controles achteraf verrichten op activiteiten op deze gebieden. Het jaarlijks programma van dit personeel zou worden opgesteld in samenwerking met de directeur-generaal en met inachtneming van verzoeken van alle eenheden of directoraten, die bij het beheer van de financiële middelen van de DG's betrokken zijn. Het resulterende programma zal aan de dienst Interne audit worden meegedeeld om overlapping van werkzaamheden te voorkomen. Tenslotte zou het auditpersoneel in de DG's, onder de algemene verantwoordelijkheid van DG Begroting, ook verantwoordelijk zijn voor de contacten met de Rekenkamer voor aangelegenheden die van belang zijn voor het DG.

Actie 82 *Verklaring van de directeur-generaal in haar/zijn Jaarlijks Activiteitenverslag*

Elke directeur-generaal moet rekenschap afleggen over een goed en doeltreffend beheer van de financiële middelen, zowel wat betreft de beslissingen als het toezicht op de getroffen besluiten, d.w.z. door de interne controle. Deze verantwoordelijkheid moet door elke directeur-generaal worden verwoord in een verklaring in haar/zijn Jaarlijkse Activiteitenverslag, dat adequate interne controles zijn ingevoerd en dat uit de in het verslag gegeven analyse blijkt dat de middelen zijn gebruikt voor de doeleinden waarvoor ze bestemd waren. De jaarrekeningen van de DG's zullen in het jaarlijks activiteitenverslag worden opgenomen. De hoofden van de eenheden en de directeuren nemen de verantwoordelijkheid voor hun bijdragen aan dit verslag. Door het jaarverslag te ondertekenen neemt de directeur-generaal de verantwoordelijkheid voor de juistheid en de volledigheid van de meegedeelde gegevens, bevestigt hij dat de middelen zijn gebruikt voor de doeleinden waarvoor ze bestemd waren en dat de ingevoerde interne controleprocedures op adequate wijze de wettigheid en de regelmatigheid van de onderliggende transacties garanderen. Deze jaarlijkse activiteitenverslagen worden door het College ingediend bij de Raad, het Europees Parlement en de Rekenkamer.

Actie 83 *Adequate personeelsbezetting*

Directeuren-generaal mogen alleen nieuwe uitgavenverplichtingen op zich nemen als zij ervan overtuigd zijn dat zij, zowel kwalitatief als kwantitatief, voldoende personeel hebben om ze te beheren. Conform het Activiteitsgestuurd Management (AGM) zullen bij nieuwe programma's voor financiële interventies in de rechtsgrondslag de personele en administratieve middelen worden aangegeven die nodig zijn voor een goede monitoring en controle. Deze middelen worden opgegeven in een percentage van de totale voor het programma beschikbaar gestelde financiële middelen.

4. EERST VERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 78 Centrale Financiële Dienst (CFD), met assistentie van de dienst Interne audit, OLAF, de groep Planning en coördinatie (GPC) van financiële circuits en de Task Force Hervorming (TFHer)

Actie 79 Alle DG's, met assistentie van de CFD, de GPC van financiële circuits en de TFHer

Actie 80 Alle DG's, met assistentie van de CFD, de GPC van financiële circuits en de TFHer

Actie 81 Alle DG's, met assistentie van de CFD en de TFHer

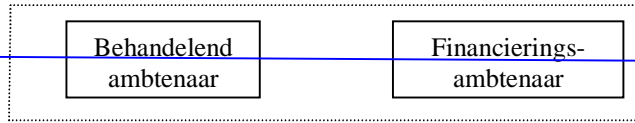
Actie 82 Alle DG's.

Actie 83 Alle DG's

5. TIJDSHEMA

- Actie 78* Juni 2000 (ontwerpvoorstel), september 2000 (besluit van de Commissie)
- Actie 79* Gedurende het hele jaar 2000
- Actie 80* Gedurende het hele jaar 2000
- Actie 81* Gedurende het hele jaar 2000
- Actie 82* April 2001 voor het eerste jaarlijks activiteitenverslag. Voor de daaropvolgende jaren zal een zodanig tijdschema worden vastgesteld dat een optimaal gebruik van dat verslag als rapportagemiddel in de jaarlijkse cyclus voor de toewijzing van de financiële middelen gewaarborgd is.
- Actie 83* Met ingang van 2000.

Actie met financiële consequenties



FIGUUR III : HET FINANCIËLE CIRCUIT

Uitgaven

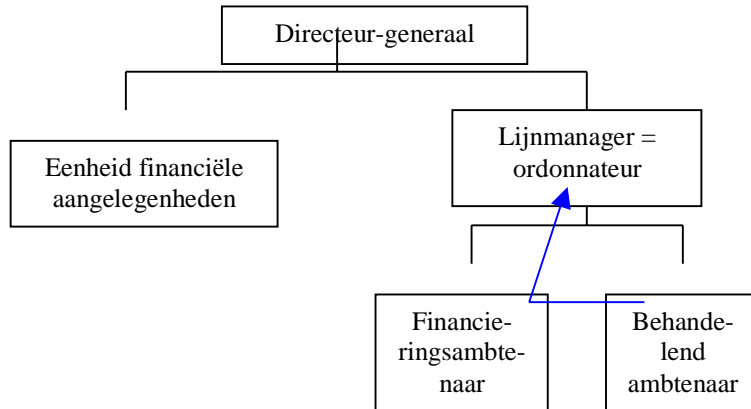
Dubbele evaluatie
(principe van scheiding van taken)

BASISMODELLEN VAN FINANCIËLE CIRCUITS

Het basismodel moet door de directeur-generaal worden vastgesteld. Criteria voor de keuze : risicoanalyse en kosteneffectiviteit van het gebruik van de middelen. Een DG kan verschillende financiële circuits hebben indien het verschillende soorten uitgaven beheert

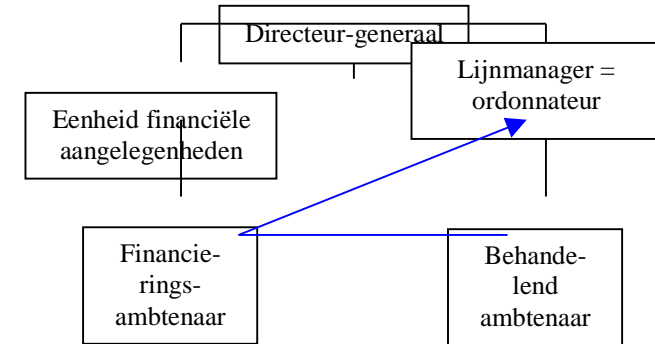
Model 1 : Volledig gedecentraliseerd, zonder "tegengewicht" gedecentraliseerd

(Voorbeeld : direct beheer van een groot aantal projecten)



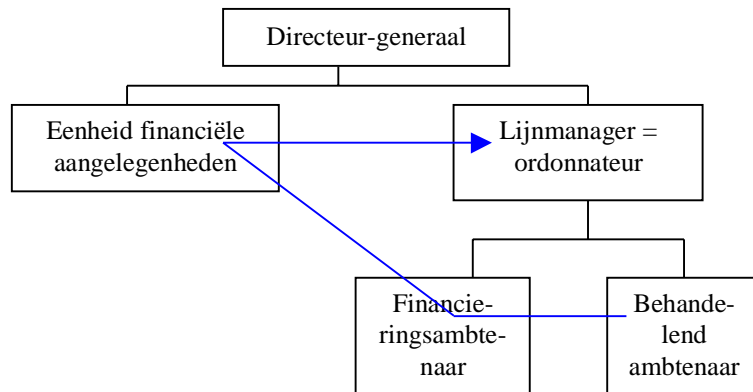
Model 2 : Gedeeltelijk

(Voorbeelden : procedures voor openbare aanbestedingen; direct beheer van een klein aantal projecten; gezamenlijk beheer)



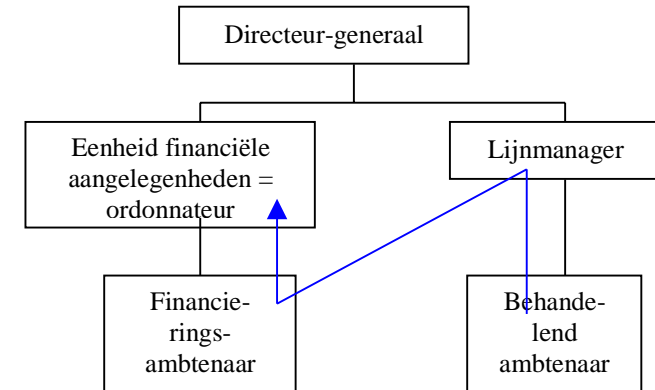
Model 3 : Volledig gedecentraliseerd met "tegengewicht"

(Voorbeelden : gevoelige transacties; proefperiode voor de lijnmanager)



Model 4 : Gecentraliseerd

(Voorbeeld : DG's met zeer weinig uitgaven)



1. DOEL

Op grond van het huidige wettelijke kader, het Financieel reglement, moet het visum vooraf centraal gegeven blijven worden en is de Financieel controleur verantwoordelijk voor de financiële controle vooraf en voor de interne audit. Daarom kan het visum vooraf, waarvoor nu door het DG Financiële controle wordt gezorgd, niet onmiddellijk volledig worden afgeschaft of worden vervangen door een automatisch technisch visum voor alle transacties. De geplande herziening van het Financieel reglement belet echter niet dat de interne controles in de diensten worden verscherpt en dat de onafhankelijkheid en deskundigheid van de interne audit worden vergroot.

De Commissie zal ervoor zorgen dat de verantwoordelijkheden van de ambtenaren tijdens de overgangperiode duidelijk worden afgebakend en dat de – gecentraliseerde of gedecentraliseerde – controle vooraf snel en doeltreffend functioneert. Om dat te bereiken is de uitvoering van de hervorming zó gepland dat wordt gegarandeerd dat vóór elke wijziging eerst de voor een veilige uitvoering vereiste middelen en instrumenten ter beschikking zullen worden gesteld (zie overzicht van het uitvoeringsproces in de bijlage bij deze fiche): in het Charter voor de financieel verantwoordelijken (Actie 63) zal hun financiële aansprakelijkheid worden aangegeven; de financiële afdelingen van operationele DG's zullen worden versterkt door overplaatsing van financiële controleurs (Actie 86); assistentie zal worden verleend aan operationele DG's voor het opstellen van hun actieplan om te voldoen aan de minimumnormen voor de interne controle (Actie 85); er zullen vereenvoudigde en geconsolideerde regels en procedures worden uitgewerkt (Actie 75); alle personeelsleden die bij financiële aangelegenheden betrokken zijn, zullen grondig worden opgeleid (Actie 91); de voortgang in het wijzigingsproces zal worden beoordeeld (Actie 87); de directeuren-generaal zullen verklaren of zij al dan niet adequate interne controles hebben ingevoerd (Actie 82). Dank zij dit uitvoeringsproces moeten de financiële en controlesystemen van de Commissie tegen medio 2001 doeltreffend en betrouwbaar genoeg zijn om zonder gecentraliseerd visum vooraf te kunnen functioneren. Indien sommige diensten die uitgaven doen, evenwel niet de met deze hervorming beoogde hoge normen bereiken tegen de tijd dat de het nieuwe Financieel reglement van kracht wordt, zal het visum vooraf op hun transacties worden gehandhaafd totdat deze normen zijn bereikt.

2. NIEUWE ACTIES

Actie 84 Overzicht en evaluatie van de thans toegepaste interne controles en financiële procedures

Elk DG zal schriftelijk, op een wijze die door DG Begroting zal worden vastgesteld, zijn thans toegepaste interne controles en financiële procedures beschrijven. Het zal ook ter controle zelf een evaluatie van de toereikendheid van de ingevoerde systemen uitvoeren. De huidige procedures inzake financieel beheer en controle in de Commissie zullen worden getoetst aan het ontwerp-voorstel voor minimumnormen (zie Actie 78). Daarmee zal rekening worden gehouden voor de vaststelling van de definitieve minimumnormen.

Actie 85 Invoering van adequate interne controles en financiële procedures

Aan de hand van de resultaten van de evaluatie van de thans toegepaste systemen, zal elk DG een basiscontrolemodel (overeenkomstig figuur III) opstellen om adequate interne controles in te voeren. De DG's zullen ook een plan opstellen om hun personeel de nodige middelen en opleiding voor een degelijk financieel beheer te verschaffen.

Actie 86 *Decentralisatie*

Het visum vooraf zal worden gegeven door financiële controleurs die worden gedetacheerd bij de operationele DG's en die rapporteren aan de Financiële controleur van de Commissie. Een centrale dienst in DG Financiële controle zal zorgen voor de coördinatie en voor de assistentie van de gedetacheerde financiële controleurs. De overplaatsing van financiële controleurs zal gebeuren volgens de behoeften van de operationele DG's.

Actie 87 *Evaluatie van de vooruitgang die door de diensten van de Commissie bij het veranderingsproces is geboekt*

De dienst Interne audit zal de verbetering en de versterking van de interne controlesystemen van de DG's evalueren. Er zullen formele verklaringen over de door de diensten geboekte vooruitgang worden opgesteld (maar geen formeel oordeel over de kwaliteit van de interne controlesystemen van de diensten). Deze verklaringen zullen worden gebruikt voor de jaarlijkse activiteitenverslagen van de DG's voor 2000. De dienst Interne audit zal het college via het Comité follow-up audit adviseren over de jaarlijkse activiteitenverslagen van de operationele en de horizontale DG's voor 2000. Verwacht wordt dat de dienst Interne audit van april 2001 tot en met december 2002 bij alle DG's grondige audits van de management- en controlesystemen zal uitvoeren.

Actie 88 *DG Financiële controle en algemene inspectie van de diensten*

Zodra het Financieel reglement niet meer bepaalt dat de Financiële controle een visum vooraf afgegeven moet hebben, houdt deze dienst op te bestaan. De andere taken dan afgifte van een visum vooraf, die deze dienst thans heeft, zullen geleidelijk worden gedecentraliseerd parallel met het uitvoeringsproces: de interne audit zal door de dienst Interne audit worden overgenomen in mei 2000, opleiding en coördinatie van de samenwerkingsprotocollen voor administratieve overeenkomsten met de lidstaten zullen worden overgedragen aan de Centrale financiële dienst in mei 2000, de controles achteraf en de systeemaudits in de lidstaten zullen aan de operationele DG's worden overgedragen in juli-augustus 2000. De Algemene inspectie van de diensten zal ophouden te bestaan in mei 2000, nadat de activiteiten van de dienst zijn overgenomen door de dienst Interne audit.

Actie 89 *Raadpleging van de CCAM*

In afwachting van de herziening van het Financieel reglement, zal de Commissie op grond van het huidige Financieel reglement nieuwe uitvoeringsbepalingen vaststellen wat de verplichte raadpleging van de Raadgevende Commissie voor aankopen en overeenkomsten (CCAM) betreft. De bedragen waarboven inschakeling van deze commissie verplicht is worden verhoogd, maar voor lagere bedragen zal vrijwillige raadpleging mogelijk blijven.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENSTEN

Actie 84 Alle DG's, met assistentie van de Centrale financiële dienst (vaststelling van een gemeenschappelijk beschrijvingsmodel), de Groep planning en coördinatie (GPC) van financiële circuits en de TFHer).

Actie 85 Alle DG's, ondersteund door de Centrale financiële dienst, de GPC van financiële circuits en de TFHer.

Actie 86 DG Begroting, TFHer, DG Personeelszaken en administratie.

Actie 87 Dienst Interne audit.

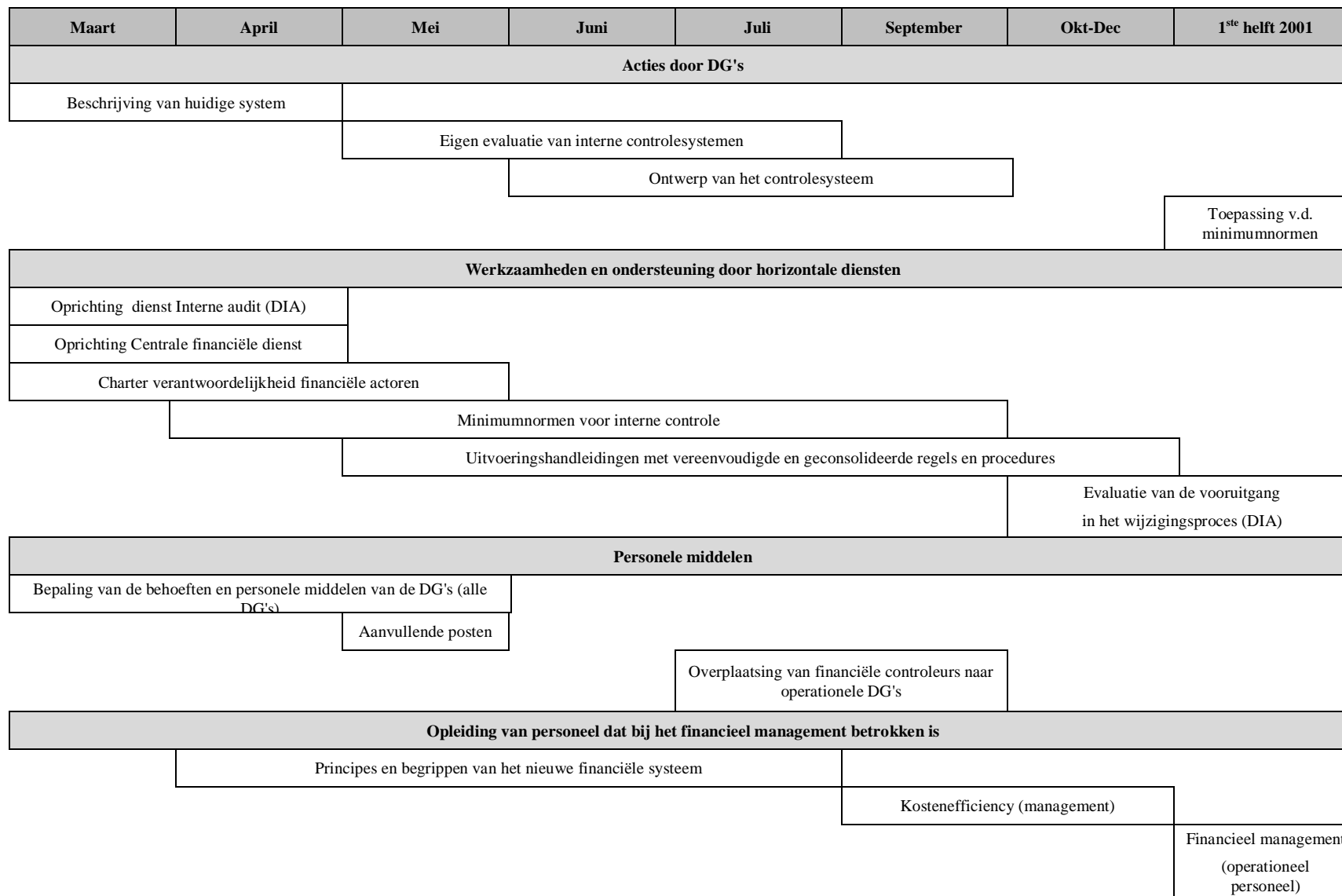
Actie 88 DG Personeelszaken en administratie.

Actie 89 DG Begroting.

4. TIJDSHEMA

- Actie 84* April 2000 (beschrijving van de huidige systemen); juni-september 2000 (auto-evaluatie).
- Actie 85* September 2000 (vaststelling van controlemodel), september-december 2000 (wijzigingen in de organisatieschema's), juni 2001 (toepassing van alle minimumnormen).
- Actie 86* Juli-augustus 2000.
- Actie 87* Oktober 2000 – Maart 2001.
- Actie 88* April 2000 (Besluit van de Commissie tot opheffing van de AID). Besluit van de Commissie tot opheffing van DG Financiële controle zodra het nieuwe Financieel reglement is aangenomen.
- Actie 89* Juni 2000 (besluit van de Commissie tot vaststelling van nieuwe uitvoeringsbepalingen).

**FIGUUR IV: OVERZICHT VAN HET UITVOERINGSPROCES OM
HET FINANCIËEL MANAGEMENT EN DE CONTROLECAPACITEIT BINNEN
DE DG'S TE VERSTERKEN**



Pm. In de periode maart-september 2000 zal een evaluatie worden uitgevoerd van de totale personeelsbehoeften van de Commissie

1. DOEL

Een van de hoofddoelstellingen van het nieuwe audit-, financierings- en controlesysteem van de Commissie is ervoor te zorgen dat de financiële operaties worden uitgevoerd door zeer bekwaam personeel. Elk tekort aan personeel, vakbekwaamheid of deskundigheid zal de betrouwbaarheid van het systeem ernstig ondermijnen. Omdat financiële aangelegenheden bovendien erg gevoelig liggen, zou dit voor het personeel reden kunnen zijn om te solliciteren naar functies waaraan geen financiële verantwoordelijkheden verbonden zijn, waardoor zo'n tekort nog zou toenemen. Bij de algemene evaluatie van de personeelsbehoefte van de Commissie zal daarom prioriteit moeten worden gegeven aan financieel management en controle.

Opleiding is van even groot belang. Eerst zullen alle personeelsleden voorlichtingsvergaderingen bijwonen over de uitgangspunten achter de financiële hervorming, om ervoor te zorgen dat de begrippen en termen in verband met de nieuwe audit, financieel management en controlesystemen bij alle diensten van de Commissie op dezelfde manier worden geïnterpreteerd. Daarna zullen de operationele personeelsleden een grondige opleiding krijgen over budgettaire en financiële aangelegenheden, terwijl de managers zal worden geleerd hoe ze bij uitgavenmeebrengende programma's de grootste kosteneffectiviteit kunnen realiseren. De opleidingen zullen moeten worden toegesneden op de dagelijkse praktijk van de diensten en er zal ruim gebruik moeten worden gemaakt van casestudies.

2. NIEUWE ACTIE

Actie 90 *Evaluatie van de behoeften aan personele middelen voor financieel management en controle*

Tegelijk met de beschrijving van de huidige financiële circuits (zie Actie 84) zal een algemene evaluatie van de personeelsbehoeften voor het financieel management worden uitgevoerd. Bij deze evaluatie zal rekening worden gehouden met de kwantitatieve behoeften, zowel als met de behoeften aan vakbekwaamheid en deskundigheid. DG Begroting zal de operationele DG's adviseren voor het opstellen van vergelijkbare verantwoordingen van de behoeften en om te zoeken naar eventuele alternatieve uitvoeringsmogelijkheden voor uitgavenactiviteiten die aanzienlijke personele middelen vereisen. In deze evaluatie zal ook worden getracht om referentiepunten vast te stellen voor het gebruik van middelen voor financieel beheer en controle bij alle diensten van de Commissie.

De personeelsbehoeften zullen geleidelijk aan worden ingevuld door overplaatsing van personeel dat thans werkzaam is in het DG Audit (zie Actie 86), toewijzing van een deel van de 200 posten die begin mei 2000 beschikbaar zullen worden gesteld voor de uitvoering van de hervorming, herscholing van personeel en, indien nodig, door een nota van wijziging bij het voorontwerp van begroting 2001 en/of speciale vergelijkende onderzoeken.

Actie 91 *Opleiding*

A) *Opleiding over de beginselen van het nieuwe financiële systeem van de Commissie*

De beginselen van de hervorming (b.v. verantwoordelijkheid, verantwoordingsplicht, interne controle, financiële organisatie van de DG's, enz.) zullen aan alle personeelsleden worden uitgelegd om te bereiken dat alle begrippen en termen op dezelfde wijze worden geïnterpreteerd. Deze opleiding zal worden ondersteund door een praktijkhandleiding waarin concrete voorbeelden van de toepassing van deze beginselen in de dagelijkse werkzaamheden van de diensten zullen worden opgenomen. Personeelsleden die taken op het gebied van het financieel beheer en/of de controle uitvoeren (conform de definitie van

financieel beheer, zie Actie 63) zullen vóór juli 2000 worden opgeleid en er zal voor worden gezorgd dat zij met de basisbeginselen vertrouwd zijn. De rest van het personeel zal later worden opgeleid.

B) Scholing in "kosteneffectiviteit"

Managers van uitgaven meebrengende programma's zullen worden geschoold in de strategische aspecten van het management van een programma, ten einde de kosteneffectiviteit te maximaliseren: doelstellingen, middelen om de doelgroepen te bereiken, wie bevoegd is en waarom, evaluatie van sterke en zwakke punten, feedback van de diverse afdelingen, verspreiding van de resultaten, enz. Voor het opzetten van de opleidingen zal medewerking van buitenaf nodig zijn, maar er zal vooral naar worden gestreefd een product op maat te krijgen. De opleiding zal worden gevolgd door een bezoek aan een – openbare of particuliere – internationale organisatie om ervaringen uit te wisselen. Aan degenen die de opleiding volgen, zal worden gevraagd de kennis die zij hebben verworven toe te passen door een beknopte strategische evaluatie op te stellen van hun programma's die aan de politieke en budgettaire besluitnemers van de Commissie worden voorgelegd.

C) Scholing in budgettaire en financieel management

Alle personeelsleden die taken op het gebied van financieel management en/of controle uitvoeren zullen grondig worden geschoold in financieel management, de financiële regelgeving en procedures van de Commissie, de opstelling en uitvoering van de begroting, interne controlesystemen, contractmanagement, monitoring en controle op acties, evaluatie, informatiesystemen, fraudebestrijdingsmethodes, enz. De rest van het personeel zal een verplichte opleiding volgen om hun inzicht in financiële en budgettaire aangelegenheden te verbeteren. De scholing zal worden ondersteund met handleidingen (zie Actie 75) en case studies.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

Actie 90 DG Begroting, TFHer, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie (GPC) van financiële circuits

Actie 91

- A) DG Begroting, TFHer, met assistentie van de GPC van financiële circuits (praktijkhandleiding voor de opleiding);
DG Begroting, TFHer (personeel financieel management en controle);
DG Begroting, DG Personeelszaken en administratie (rest van het personeel).
- B) DG Begroting, DG Personeelszaken en administratie, TFHer, met assistentie van de GPC van financiële circuits.
- C) DG Begroting, DG Administratie, OLAF, TFHer, met assistentie van de GPC van financiële circuits.

4. TIJDSHEMA

Actie 90 Juni 2000 (voor de operationele DG's), september 2000 (voor de Commissie).

Actie 91

- A) April-juli 2000 (personeel financieel management en controle);
September 2000 –juli 2001 (rest van het personeel).
- B) September-november 2000 (opleiding);
April-juni 2001 (beknopte evaluatie van de strategische doelstellingen).
- C) Januari-juni 2001 (personeel financieel management en controle);
September 2001 –juli 2002 (rest van het personeel).

XXX – BESCHERMING VAN DE FINANCIËLE BELANGEN VAN DE GEMEENSCHAP

1. DOEL

In het kader van de hervorming moet de maximalisatie van de fraudebestendigheid van de wetgeving en van de voorschriften inzake financieel management worden aangepakt. De samenwerking tussen de Commissiediensten onderling, enerzijds, en tussen de Commissie en de lidstaten, anderzijds, moet beter gedefinieerd worden, zodat doeltreffender kan worden opgetreden bij de preventie en opsporing van onregelmatigheden, fraude en corruptie.

2. NIEUWE ACTIE

Actie 92 Richtsnoeren voor een goed projectbeheer

Deze richtsnoeren zullen ertoe bijdragen dat ambtenaren de hele levenscyclus van programma's en projecten, van de opzet ervan tot de evaluatie van de eindresultaten, zakelijk juist aanpakken. De bedoeling is te voorkomen dat de politieke, juridische en financiële belangen van de Gemeenschap door de handelwijze van de administratie geschaad worden. Daartoe moeten ambtenaren en begunstigden attent gemaakt worden op gedragingen die in bepaalde programma- of projectfasen tot onopzettelijke fouten, belangenconflicten en onregelmatigheden kunnen leiden.

Actie 93 Betere coördinatie van de werkzaamheden van OLAF en andere diensten

Niettegenstaande het wettelijke kader voor OLAF is, om onregelmatigheden, fraude en corruptie doeltreffender te bestrijden, een betere coördinatie en samenwerking nodig tussen OLAF, de nieuwe dienst Interne audit en DG Begroting, alsmede, in een aantal gevallen, de Commissie Financiële Onregelmatigheden en DG Personeelszaken en administratie. Er zal een praktische regeling worden getroffen om een doelmatige en tijdige uitwisseling van informatie te bevorderen. Dit moet leiden tot een doelmatiger gebruik van beschikbare hulpmiddelen en een snellere afronding van onderzoeksrapporten en speciale auditverslagen, alsook tot resultaten die minder aanvechtbaar zijn. OLAF zal de DG's, die bij zijn onderzoeken betrokken zijn, regelmatig over de stand van zaken informeren.

Actie 94 Fraudebestendigheid van wetgeving en contractbeheer

Om de fraudebestendigheid te verbeteren, moeten de diensten van de Commissie voortaan voorstellen met mogelijke consequenties voor de Gemeenschapsbegroting bij het overleg tussen de betrokken diensten voor een risicoanalyse aan OLAF voorleggen. DG Begroting zal door OLAF worden bijgestaan bij de doorlichting van de contractbeheerssystemen van de Commissie (b.v. standaardcontracten, centrale databank voor contracten, managementinstrumenten). Ook zal OLAF gedurende de gehele wetgevingsprocedure advies verlenen inzake fraudebestendigheid.

Actie 95 Optimalisering van het alarmsysteem

Door de oprichting van een centrale databank over alle contracten en subsidies (zie Actie 74) zal op de aan de begunstigden verstrekte middelen kunnen worden toegezien. Het opzetten van deze databank zal echter enige tijd in beslag nemen, en daarom zal intussen het alarmsysteem geoptimaliseerd worden door de raadpleging ervan verplicht te stellen voordat betalingsverplichtingen in de boekhouding worden opgenomen, alsmede door de verantwoordelijkheden van de betrokken diensten nauwkeuriger te omschrijven, door de diensten die de betalingsopdrachten geven meer bij het hele proces te betrekken en door een doeltreffender toezicht op de duidelijkheid van verwijzingen naar de eigen of andere Commissiediensten die de betalingsopdracht hebben gegeven.

Actie 96 *Doeltreffender beheer bij de terugvordering van ten onrechte betaalde bedragen*

Om terugvorderingen doelmatiger en doeltreffender te volgen en te laten innen, moeten de verantwoordelijkheden, die nu versnipperd zijn over het DG Begroting, het DG Financiële controle, de Juridische dienst en - bij onregelmatigheden of fraude - OLAF, opnieuw worden bezien. Om voor de hele Commissie alle problemen in verband met de terugvordering van ten onrechte betaalde bedragen aan te pakken, is tegen juli 2000 de oprichting van een organisatiestructuur met voldoende personeel gepland. Voor een vlottere terugvordering zullen de procedures voor geschillenbeslechting verduidelijkt en vereenvoudigd worden. Daartoe zullen met name ook de bestaande regelingen voor terugvordering van eigen middelen opnieuw worden bekeken.

Actie 97 *Beter toezicht op de Structuurfondsen*

Voor een beter toezicht op de uitvoering van acties moeten de lidstaten gedetailleerde inlichtingen over de voortgang van de projecten en de betalingen aan de eindbegunstigden verschaffen, en voorts gegevens over financiële aanpassingen in en vervanging van projecten, en ten slotte over de additionaliteit. De Commissie zal haar audits van de door de lidstaten verstrekte gegevens en haar controles op de doeltreffendheid van de door hen toegepaste werkwijze verscherpen. Via verrekening zullen financiële correcties worden toegepast, wanneer een lidstaat nalaat voldoende controles uit te voeren of de nodige informatie te verschaffen.

Actie 98 *Verbeterde goedkeuringsprocedure voor het EOGFL*

Er zal een statistisch overzicht worden opgesteld waarin voor de periode vanaf 1996 vermeld is hoeveel tijd de verschillende fasen van de goedkeuringsprocedure in beslag genomen hebben en er zullen verbeteringen worden voorgesteld.

3. EERSTVERANTWOORDELIJKE DIENST(EN)

- Actie 92** DG Begroting, SG, Juridische dienst
Actie 93 OLAF, dienst Interne audit, DG Begroting, DG Personeelszaken en administratie
Actie 94 Alle DG's, OLAF, DG Begroting
Actie 95 DG Begroting, Interne audit, Juridische dienst en OLAF, met assistentie van de Groep voor planning en coördinatie van financiële circuits
Actie 96 DG Begroting, OLAF, Juridische dienst, DG AGRI
Actie 97 DG REGIO
Actie 98 DG AGRI

4. TIJDSHEMA

- Actie 92** December 2000
Actie 93 December 2000
Actie 94 Vanaf mei 2000
Actie 95 Juli 2000
Actie 96 Juli 2000
Actie 97 December 2000
Actie 98 Juni 2000