



COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

Bruselas, 15.6.2005
COM(2005) 256 final

COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN

Síntesis de 2004

ÍNDICE

1.	Introducción	3
1.1.	Contexto de la Síntesis.....	3
1.2.	Síntesis de 2004	4
1.3.	Marco de referencia establecido por la Síntesis de 2004.....	5
2.	Cuestiones clave planteadas a raíz de los informes anuales de actividad.....	6
2.1.	Visión global	6
2.2.	Refuerzo del proceso de presentación del informe anual de actividad.....	7
2.3.	Informe de síntesis y declaración de fiabilidad.....	8
3.	Principales cuestiones transversales planteadas por los informes anuales de actividad y las recomendaciones recibidas	9
3.1.	Cuestiones de gobernanza	9
3.1.1.	Del cumplimiento hacia un enfoque de eficacia en el control interno.....	10
3.1.2.	Gestión del riesgo a nivel de toda la Comisión	11
3.1.3.	Medición del rendimiento	12
3.1.4.	Externalización y agencias	12
3.2.	Gestión financiera y presentación de informes	13
3.2.1.	Programa operativo para la realización de un marco de control interno integrado	15
3.2.2.	Controles previos y a posteriori.....	16
3.2.3.	Contabilidad y presentación de informes financieros.....	17
3.2.4.	Métodos de ejecución presupuestaria	17
3.3.	Recursos humanos	18
3.3.1.	Falta de personal especializado	19
3.3.2.	Contratación de funcionarios de los nuevos Estados miembros y formación	19
3.3.3.	Ajustes de los instrumentos de reforma	20
3.3.4.	Movilidad.....	20
4.	Conclusiones.....	20
	Annex 1	22
	Annex 2	26
	Annex 3	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto de la Síntesis

La **Síntesis** es la última fase del ciclo de planificación estratégica, el cual comienza cada año con la **Estrategia política anual**, en la que la Comisión establece las prioridades y el marco político y presupuestario para el año siguiente. Este marco representa el punto de partida para la preparación del **Programa legislativo y de trabajo de la Comisión** y del **presupuesto** y se traduce en los **planes anuales de gestión** de los servicios. Al final de cada año, todos los Directores Generales y Jefes de Servicio producen un **informe anual de actividad** que describe los resultados de sus políticas y la situación de la gestión y el control. Dichos informes van acompañados de una **declaración de fiabilidad** relativa al empleo correcto de los recursos y la calidad de la gestión financiera.

Los informes anuales de actividad abarcan tanto los resultados de las políticas como los de la gestión, mientras que la presente Síntesis se concentra en las cuestiones de gestión y no da cuenta de los logros políticos del año anterior.

A este respecto, cabe señalar que la Comisión informa sobre los resultados de sus políticas por distintos medios:

- cada año la Comisión informa al Parlamento Europeo de los principales logros que han registrado las políticas de la Comisión al presentarle su Estrategia política anual para el año siguiente;
- a principios de cada año se publica un informe específico sobre la ejecución del programa de trabajo de la Comisión;
- de conformidad con el artículo 212 del Tratado CE, la Comisión ha publicado una descripción completa de las actividades de la UE en 2004 en forma de Informe General;
- la suma de los informes generales de las Direcciones Generales y servicios constituye un relato detallado de los logros políticos registrados por la Comisión.

Habida cuenta de lo anterior y de que la nueva Comisión ya ha tenido en cuenta los logros de su predecesora al definir los objetivos estratégicos de su mandato, se consideró pertinente que la Síntesis se concentrara en asuntos de gestión.

La Síntesis anual es la herramienta de la que se sirve la Comisión para hacer balance de la forma en que los servicios abordan las cuestiones de gestión y decidir las medidas adecuadas para responder a la problemática de carácter transversal. Es también una herramienta importante de rendición de cuentas para informar a las demás Instituciones sobre el estado de su gestión.

Se basa en los **informes anuales de actividad** y las **declaraciones de fiabilidad** preparadas por cada Director General y Jefe de Servicio.

También se basa en una serie de instrumentos que utiliza la Comisión para vigilar sus procedimientos internos con objeto de asegurarse de que funcionan correctamente:

- **la descripción general** semestral de la situación del control interno en la Comisión, publicada bajo la responsabilidad de la Dirección General de Presupuesto, elaborada por segunda vez en abril de 2005;
- los trabajos de auditoría y el asesoramiento del **Servicio de Auditoría Interna** que, concretamente, publica un informe de auditoría anual y, en 2004, completó el ciclo de auditorías de los sistemas de gestión y control en todos los servicios. También en 2004 el Auditor interno publicó el primer informe semestral relativo a los resultados de las auditorías realizadas por las estructuras de auditoría internas de los servicios;
- el **Comité de Seguimiento de las Auditorías** mantiene informados a los Miembros de la Comisión sobre asuntos que se plantean como consecuencia de auditorías internas y externas, o sobre asuntos relacionados con las auditorías mencionadas en la Resolución de aprobación de la gestión presupuestaria del **Parlamento Europeo**, y vela por que las correspondientes recomendaciones sean objeto de un seguimiento correcto.

Gracias a la adopción de la Síntesis anual, la Comisión hace balance de la gestión de sus servicios y aborda grandes cuestiones horizontales planteadas en sus **informes anuales de actividad**. También toma decisiones sobre las principales recomendaciones hechas por los **auditores internos y externos** y la **autoridad de aprobación de la gestión presupuestaria** y tiene en cuenta las conclusiones clave de la **descripción general de la situación del control interno**.

Cuando los Comisarios consideran que es necesario tomar medidas correctoras en toda la Comisión, la Síntesis también establece las medidas apropiadas, teniendo en cuenta y, en su caso, actualizando las medidas ya indicadas en Síntesis anteriores o en otros documentos horizontales.

1.2. Síntesis de 2004

La Síntesis de 2004 presenta a la nueva Comisión la primera oportunidad de considerar la situación resultante de los **informes anuales de actividad** correspondientes a 2004 elaborados por sus Direcciones Generales y servicios.

Dichos informes dan fe de que en 2004 se han materializado importantes logros y asimismo señalan ámbitos en los que es necesario que se registren mejoras. También plantean una serie de cuestiones clave que se abordan en la segunda parte de esta Síntesis. La Comisión constata una mejora global de la calidad de los informes anuales.

Las recomendaciones de los **auditores internos y externos** y las conclusiones de la **descripción general del control interno** indican que los servicios de la Comisión han avanzado en materia de medidas de gestión y control, así como en términos de asunción de responsabilidad. Actualmente, las responsabilidades están más definidas a todos los niveles, existe un marco y unas condiciones básicas con los

que deben funcionar los servicios para mejorar la asunción de responsabilidad, así como sistemas que permiten la supervisión política por parte de los Comisarios del trabajo de la administración. Los mismos documentos también definen ámbitos en los que los servicios deberán hacer mayores esfuerzos y destacan las lecciones que han de extraerse de la experiencia. La tercera parte de esta Síntesis trata amplias cuestiones transversales en este contexto.

La Síntesis de 2004 se efectúa en el momento en el que el ambicioso programa de reforma de la Comisión, puesto en marcha en 2000, ha logrado fundamentalmente su objetivo: las prioridades políticas fijadas guían su actuación, mientras que la gestión y el control financieros descentralizados han aumentado la responsabilidad a todos los niveles, desde los Comisarios hasta los distintos miembros del personal, garantizando así una mayor rentabilidad del dinero de los ciudadanos de la UE.

La Comisión considera que el marco actualmente vigente le permitirá lograr su objetivo de mejora de su eficacia y eficiencia, así como de la calidad de su trabajo. En adelante, la principal tarea consistirá en ajustar los procedimientos creados dentro de ese marco, aumentando el rigor cuando sea necesario y simplificando los controles cuando sea posible.

1.3. Marco de referencia establecido por la Síntesis de 2004

Algunas de las cuestiones transversales o sectoriales sobre las cuales la Comisión toma posición en la presente Síntesis surgen de los **informes anuales de actividad** de los servicios, concretamente, de las deficiencias expuestas de manera explícita (reservas). Entre éstas se hallan la necesidad de reforzar el control interno cuando las tareas de ejecución del presupuesto se delegan fuera de la Comisión, de prestar más atención a los controles *a posteriori* y a la supervisión, y de continuar desarrollando una metodología común para cuantificar las deficiencias por «familias» de servicios que operan en el mismo contexto.

Otras **recomendaciones** recogidas en informes tales como el informe anual del Auditor interno o la descripción general del control interno incluyen la posibilidad de efectuar la gestión del riesgo al nivel de toda la Comisión, el fomento de la rendición de cuentas por parte de la Comisión mediante los informes anuales de actividad y la Síntesis, la aprobación de las cuentas por parte del Contable y el programa operativo para la realización de un marco de control integrado.

Debe considerarse que es una tarea a medio plazo proporcionar una respuesta adecuada a estas cuestiones. Ello explica que la presente Síntesis concluya con una serie de objetivos (véase el anexo 1) que abordan cuestiones transversales críticas para el rendimiento de la gestión. A través de un marco de control integrado, una gestión del riesgo más global, la certificación de la integridad, la coherencia y la fiabilidad de las cuentas y otras medidas, la Comisión se compromete a llevar a cabo las mejoras del rendimiento facilitadas por la reforma. La materialización de las ambiciones de la Comisión se logrará mediante el funcionamiento efectivo de los procesos de control interno, confirmado por otras Instituciones de la UE, tales como el Tribunal de Cuentas.

2. CUESTIONES CLAVE PLANTEADAS A RAÍZ DE LOS INFORMES ANUALES DE ACTIVIDAD

2.1. Visión global

Tras haber examinado los informes anuales de actividad y, concretamente, la declaración de fiabilidad firmada por cada Director General y Jefe de Servicio, la Comisión constata que:

- en lo que respecta a los *gastos administrativos*, en un servicio (la Oficina de Pagos) el «Director de Recursos» no firmó su declaración porque consideraba que las deficiencias vinculadas con la utilización por parte de la Oficina del nuevo sistema informático para calcular los sueldos y las pensiones, aún en constante evolución, eran demasiado graves. Después de haber comprobado las cuestiones que motivaron su negativa, el Jefe de Servicio llegó a la conclusión de que la naturaleza de tales problemas, que ya eran conocidos, no afectaba a las garantías razonables que ofrecía el informe anual de actividad. El asunto se puso en manos del Comisario competente, que decidió pedir un análisis independiente para comprobar la veracidad y la importancia de los problemas planteados y los controles internos que se aplican para disminuir los riesgos asociados;
- con respecto a las actuaciones *llevadas a cabo directamente por los servicios de la Comisión*, fue posible levantar las reservas anteriores sobre los controles *a posteriori* para la mayor parte de los servicios. Una definición más clara del nivel de error aceptable permitiría lograr un mejor equilibrio entre los riesgos que se corren realmente y los controles que han de ejecutarse, sobre todo en lo que toca a los controles *a posteriori*. En el *ámbito de la investigación*, un problema recurrente es la frecuencia de los errores cometidos con las subvenciones basados en el reembolso de los gastos reales declarados por los beneficiarios de las mismas. Las medidas de simplificación que aportará el Reglamento financiero revisado propuesto por la Comisión, controles *a posteriori* más centrados y armonizados, unidos a una mejora de las condiciones de gestión al amparo del 6º Programa Marco contribuirán a paliar este problema, incluso aunque de momento persistan dificultades tales como los reembolsos efectuados a partir de los gastos reales que están vinculadas con el marco jurídico vigente. Además, se han anunciado nuevas medidas dentro del 7º Programa Marco destinadas a la simplificación que se aplicarán en su momento.
- cuando los fondos de la UE se habían ejecutado mediante la *gestión compartida con los Estados miembros*, los servicios en cuestión fueron más capaces de detectar las deficiencias en materia de ejecución presupuestaria por parte de las autoridades nacionales y, en determinados casos, de limitar su impacto en términos financieros, así como en materia de garantías razonables. Se están llevando a cabo nuevos trabajos, que deben continuar con objeto de revelar claramente la importancia y el impacto de las deficiencias que afectan a los sistemas de gestión y control en lugar de a transacciones concretas. Las medidas que se propondrán en el programa operativo hacia un marco de control integrado, o ya propuestas con vistas a las Perspectivas Financieras 2007-2013, podrían conseguir que los Estados miembros ofreciesen más garantías;

- en el ámbito de la *gestión descentralizada con terceros países*, el importante riesgo inherente a este método de gestión exige una mayor atención al marco de control con objeto de asegurar que se obtienen las garantías necesarias en esta forma de funcionamiento;
- *las Representaciones* en los Estados miembros y *las Delegaciones* en terceros países son objeto de reservas trasladadas desde otros años. Los servicios están definiendo actuaciones sobre los sistemas de gestión y control que tendrán que poner en marcha la Delegaciones y Representaciones con objeto de facilitar la supresión de las reservas tan pronto como sea posible. Concretamente, tras una evaluación de la organización del Servicio Exterior y un informe especial del Tribunal de Cuentas sobre la Desconcentración de la gestión de la ayuda exterior a las Delegaciones efectuado en 2004, se ha previsto una reestructuración para 2005, concretamente de los sistemas de información y las misiones de control.

En el anexo 3 de la presente Síntesis se recoge un resumen de las tendencias de todas las reservas de los últimos años.

Conclusiones

La situación de los servicios, descrita en sus informes anuales de actividad, es generalmente satisfactoria. Los principales problemas, destacados mediante las reservas, suelen ser deficiencias recurrentes, ya señaladas en años anteriores y para las cuales se están tomando medidas paliativas. Por tanto, hay varias medidas que deben tomarse aún, o que deben mejorarse y ejecutarse correctamente, para ofrecer un mayor respaldo a las garantías razonables de los servicios con respecto a la legalidad y regularidad de las transacciones subyacentes, concretamente (aunque no de manera exclusiva) en el marco de la gestión compartida y descentralizada. A este respecto, el programa operativo para la realización de un marco de control interno integrado y el compromiso asociado de todos los operadores financieros afectados serán fundamentales para proporcionar al Tribunal de Cuentas una base sólida sobre la cual podrá elaborar su dictamen. Más adelante en la presente Síntesis se tratan cuestiones transversales que exigen atención a nivel de la Comisión.

2.2. Refuerzo del proceso de presentación del informe anual de actividad

Los procesos de los informes anuales de actividad se han modificado y estabilizado. En los informes anuales de actividad de 2004 se había pedido a los servicios que describieran con más detalle su entorno de gestión y los principales riesgos a los que tenían que hacer frente. En general, las reservas son más precisas y coherentes y su impacto sobre las garantías razonables de los servicios con respecto al empleo de los recursos y la legalidad y regularidad de las operaciones se ve apoyado con frecuencia por un razonamiento explícito.

El Tribunal de Cuentas recomendó que, en el caso de los fondos que son objeto de gestión conjunta, los resultados de los controles de los Estados miembros se incluyeran en los informes anuales de actividad de los servicios. Los servicios interesados se han encargado de ello.

Durante y después de la evaluación *inter pares* de las reservas potenciales a los informes anuales de actividad de los servicios correspondientes a 2004, tres «familias» de servicios comenzaron a trabajar con objeto de lograr un enfoque más coherente para evaluar la gravedad (la importancia) de las deficiencias detectadas en su ámbito presupuestario y para determinar el impacto financiero potencial de las deficiencias sistemáticas.

El **Tribunal de Cuentas** reconoció los avances logrados ya en comparación con los informes anuales de actividad de los servicios correspondientes a 2003, pero, sin embargo, declaró que la gravedad de las reservas expresadas por algunos departamentos no es compatible con las garantías razonables ofrecidas. Por ende, tal y como indica la **descripción general del control interno**, algunos servicios tienen que describir más detalladamente en sus informes anuales de actividad el entorno en el que funcionan, incluidos los riesgos con los que se enfrentan, y, concretamente, los riesgos que persisten tras haber aplicado medidas paliativas.

Conclusiones

Informes anuales de actividad más centrados y explícitos: pese a que se ha logrado avanzar de manera positiva en varios casos, los departamentos de la Comisión deberían intensificar su explicación del entorno en el que se mueven y los riesgos a los que se enfrentan, incluidos los que persisten tras haber aplicado medidas paliativas. El impacto de su entorno y sus riesgos sobre la gestión y los controles tiene que exponerse de manera más explícita y, en la mayor parte de los casos, deben ofrecerse explicaciones más completas sobre el impacto general de las reservas en las garantías razonables.

Informes más equilibrados: en el segundo semestre de 2005 se reflexionará sobre las posibles simplificaciones que podrían hacerse para lograr un mayor equilibrio entre los resultados de las políticas y el control interno y las cuestiones de gestión financiera, tanto al nivel de los informes anuales de actividad como de las Síntesis. Asimismo, se reforzará la orientación prestada a los servicios y se reunirán en un paquete conjunto todas las instrucciones recogidas en varias decisiones de la Comisión.

Metodología común por «familias»: con la ayuda de los servicios centrales, se preparará para los informes anuales de actividad correspondientes a 2005 para las «familias» de *gestión compartida, investigación y políticas internas* una metodología común para determinar el umbral de importancia de las deficiencias, incluidas las sistemáticas, con objeto de evaluar de manera más coherente su impacto sobre las garantías razonables.

2.3. Informe de síntesis y declaración de fiabilidad

En su Resolución sobre la aprobación de la gestión presupuestaria de 2003, el **Parlamento Europeo** invitó a la Comisión a convertir la Síntesis anual de los informes anuales de actividad de sus servicios en una declaración de fiabilidad consolidada sobre la gestión y los controles financieros de la Comisión en su conjunto.

El objetivo subyacente a esta propuesta es el refuerzo de la expresión de las garantías a partir de las cuales el Tribunal de Cuentas puede basar la formulación de su declaración de fiabilidad. El Informe de síntesis anual ya recoge la postura de la Comisión sobre las principales cuestiones de gestión y control y, en su informe anual correspondiente a 2003, el Tribunal indicó que el Informe de síntesis analizaba por primera vez las garantías que ofrecían los sistemas de control y supervisión.

Por ende, la Síntesis es un acto mediante el cual la Comisión ejerce su responsabilidad política, ya que analiza los informes anuales de actividad y declaraciones conexas y adopta una postura con respecto a las grandes cuestiones transversales, incluida la actuación adecuada frente a los problemas que exigen medidas correctivas a nivel de la Comisión. Tal enfoque se basa en la reforma, que descentralizó las responsabilidades de gestión haciéndolas recaer en los Directores Generales y Jefes de Servicio, bajo la supervisión política del Comisario pertinente.

Por tanto, el sistema actual proporciona las garantías necesarias desde una perspectiva de gestión. Dentro de este sistema, se puede seguir progresando en la mayoría de los casos reforzando las garantías expresadas en los informes anuales de actividad de los servicios a través de reservas más precisas y una mejor definición del impacto de las reservas sobre las garantías razonables que acompañan a los informes anuales de actividad.

Conclusiones

Fomentar el ofrecimiento de garantías por parte de la Comisión: la calidad de los informes anuales de actividad de varios servicios debería mejorar en términos de redacción más clara de las reservas expresadas y de definición de su impacto, con el fin de reforzar las garantías ofrecidas por los servicios de la Comisión y evaluados por la misma en el Informe de síntesis. En este contexto, puede apelarse a la responsabilidad de los Comisarios sobre el seguimiento de la ejecución de los planes de acción y la situación en los servicios de su competencia.

3. PRINCIPALES CUESTIONES TRANSVERSALES PLANTEADAS POR LOS INFORMES ANUALES DE ACTIVIDAD Y LAS RECOMENDACIONES RECIBIDAS

3.1. Cuestiones de gobernanza

La reforma estableció un marco reforzado de gestión y control y nuevos instrumentos, tales como los informes anuales de actividad de los servicios, con el fin de facilitar a la Comisión la labor de dar debidamente cuenta de las tareas de las que es responsable. Se han puesto en marcha métodos de ejecución diversificados, concretamente a través de la delegación a terceras partes en el ámbito presupuestario.

Actualmente, la Comisión se enfrenta a los retos de mejorar la eficacia de sus sistemas de supervisión y control, de reforzar la gestión del riesgo a nivel de departamento y de desarrollar la gestión del riesgo al nivel de toda la Comisión, así como de mejorar los sistemas de supervisión de las agencias.

3.1.1. *Del cumplimiento hacia un enfoque de eficacia en el control interno*

Tras una primera fase en la que los servicios concentraron sus esfuerzos en el *diseño* de sistemas de control interno y en el *cumplimiento de las normas de control interno* (los servicios consideraban que, como media, cumplían con un 93% de los requisitos básicos a finales del ejercicio), actualmente se están concentrando en mejorar la *eficacia del funcionamiento de tales sistemas* y en la manera de operar de sus componentes.

Habida cuenta de que la Comisión aspira a lograr una gestión y controles eficientes y eficaces, los servicios tienen que perfeccionar constantemente sus sistemas de control para que éstos sean una ayuda auténtica para los gestores y que los controles se centren en las cuestiones que representan los mayores riesgos. La consolidación de los sistemas de control mediante el avance hacia un enfoque de efectividad total que incorpore el control del riesgo y el análisis de riesgos en la gestión diaria más allá de la esfera del control financiero es una evolución lógica de la reforma puesta en marcha en 2000.

Los sectores que merecen una atención especial son los procedimientos de contratación, los contratos y la concesión de subvenciones, especialmente el proceso de selección. También es necesario abordar los riesgos de doble financiación y de pagos excesivos y reducir la frecuencia de los errores; también será bien recibida la simplificación de los procedimientos relativos a las subvenciones. Hay una demanda de mayor proporcionalidad a la hora de establecer sistemas de gestión y control rentables y la **descripción general del control interno** menciona que existe un margen de mejora en los siguientes ámbitos: la supervisión en el sector financiero, la integración de la gestión del riesgo en la gestión diaria y una mayor proporcionalidad a la hora de crear sistemas de gestión y control rentables. Ello implica una revisión periódica del cuadro de indicadores financieros pertinente y la adecuación de los sistemas de supervisión y control, la comprobación del potencial de dependencia de algunos contratistas y la consideración de los resultados de los controles *a posteriori* y de las recomendaciones de las auditorías. En este contexto, procede fijar un nivel aceptable de riesgo o error, en la medida de lo posible, de acuerdo con las demás Instituciones.

El **Auditor interno** recomienda que se preste especial atención a evitar los riesgos de doble financiación, colusión, conflicto de intereses, operaciones con información privilegiada, concentración de fondos comunitarios en determinados contratistas o beneficiarios y dependencia de contratistas en caso de externalización.

Asimismo, aunque las experiencias de las Direcciones Generales pequeñas, las Oficinas y las Delegaciones varían, en la **descripción general del control interno** se registran determinadas dificultades de aplicación de normas válidas para toda la Comisión. En algunos casos se destaca la falta de recursos, mientras que en otros se señala la necesidad de ajustar las competencias y responsabilidades. Otra cuestión relacionada con las oficinas es su dependencia de los agentes contractuales (hasta un 40%). Esta situación, si no se maneja con cuidado, podría crear dificultades en el período transitorio a la hora de constituir las competencias y conocimientos específicos, así como problemas en los traspasos de competencias entre agentes. La descripción general del control interno destaca el riesgo de

interrupción de la actividad en las oficinas si no se lleva a cabo a tiempo el nuevo procedimiento de selección de agentes contractuales. Por último, está prevista una evaluación trienal de las *oficinas administrativas* de la Comisión recientemente creadas, que se efectuará. Dicha evaluación debería estudiar, concretamente, medidas de simplificación.

Con respecto a las *oficinas interinstitucionales*, en la revisión del Reglamento financiero que se está realizando actualmente se están tomando medidas para paliar una posible falta de delimitación de responsabilidades, las cuales adoptan la forma de delegación directa de los poderes del ordenador de pagos de cada Institución a la oficina en cuestión.

Conclusiones

***Promoción intensificada de la rentabilidad de los sistemas de supervisión y control:* los servicios deberían continuar vigilando más severamente la eficacia de su control interno, con la ayuda de los servicios centrales. El coordinador del control interno de cada servicio debería llevar a cabo un análisis periódico de la eficacia del control interno, a partir de la información disponible sobre los resultados de los controles, las excepciones efectuadas y los cuadros de indicadores pertinentes, con objeto de mejorar los procedimientos relacionados con él o modificar los sistemas de control. Este análisis debería efectuarse, como mínimo, en el contexto de la información semestral a los Comisarios y del informe anual de actividad.**

3.1.2. Gestión del riesgo a nivel de toda la Comisión

Periódicamente, en principio una vez al año, los servicios de la Comisión llevan a cabo un ejercicio de valoración del riesgo. Se está desarrollando una metodología más completa, basada en un ejercicio piloto en el que participan varios servicios y que comenzó en 2004; dicha metodología vincula más claramente la gestión del riesgo al proceso de planificación.

Junto con la gestión del riesgo llevada a cabo a nivel de servicio, varias actividades que se efectúan periódicamente contribuyen a incrementar la concienciación sobre los riesgos y a crear medidas adecuadas para hacerles frente desde la perspectiva de la Comisión en su conjunto. Este es el caso de la asignación de recursos a actividades prioritarias a comienzos del ciclo de planificación estratégica y de la evaluación previa de los posibles impactos positivos y negativos de las grandes iniciativas. En lo que respecta a las cuestiones de gestión, entre los Comisarios y los departamentos de los que son responsables existen ya unas líneas de presentación de informes periódicos que funcionan bien. Un grupo de Comisarios analiza pormenorizadamente todas las investigaciones iniciadas por la Oficina Antifraude con objeto de dirigir la atención del Colegio a las cuestiones graves. Los auditores y la descripción general del control interno destacan anualmente deficiencias transversales y sistemáticas. El Comité de Seguimiento de las Auditorías está mejorando el proceso de seguimiento de las principales recomendaciones de las auditorías con un impacto a nivel de la Comisión.

No obstante, el **Auditor interno** y el **Parlamento Europeo** consideran que la cultura de gestión del riesgo de la Comisión precisa un refuerzo y ven la necesidad de crear una metodología de gestión del riesgo para toda la Comisión.

El **Auditor interno** destaca que la gestión del riesgo debería estar integrada en cada proceso de gestión corriente de los servicios y sugiere un enfoque global de la Comisión para la gestión del riesgo, el cual desembocaría en una visión general del riesgo consolidada a nivel de la Comisión que permitiría una visión completa descendente de los riesgos clave.

Conclusiones

Desarrollo de la gestión del riesgo a nivel de toda la Comisión: la metodología para toda la Comisión que se establecerá para el otoño de 2005 introducirá la evaluación del riesgo en el proceso de toma de decisiones en materia de prioridades y asignación de recursos. Ello adquirirá forma más claramente en los planes de gestión y en los informes anuales de actividad de los servicios. A medio plazo, la metodología también debería abordar cómo tratar la gestión del riesgo dentro de «familias» de actividades similares en los servicios.

3.1.3. Medición del rendimiento

La mayor parte de los servicios llevó a cabo una revisión de los objetivos e indicadores tanto en la fase de planificación como en la de presentación de informes con ayuda de los servicios centrales, con objeto de mejorar, concretamente, la calidad de los documentos e informes («declaraciones de actividad») presentados por la Comisión a la autoridad presupuestaria junto con el anteproyecto de presupuesto anual.

El **Auditor interno** y el **Parlamento Europeo** consideran que la calidad de los objetivos e indicadores puede mejorarse aún y que se pueden tomar medidas adicionales para medir y evaluar su rendimiento. El Tribunal de Cuentas también ha invitado a la Comisión a producir indicadores que abarquen la legalidad y regularidad de las operaciones y midan el rendimiento de los sistemas de control interno.

La **descripción general del control interno** y el **Auditor interno** también destacan la necesidad de tener más en cuenta en el proceso de elaboración de las políticas las enseñanzas aprendidas como consecuencia de experiencias anteriores, por ejemplo, los resultados de las evaluaciones.

Conclusiones

Revisión de la medida y la evaluación del rendimiento: la Comisión analizará los objetivos e indicadores actualmente existentes en el contexto de una evaluación *inter pares* por «familias» con objeto de estudiar la manera en la que dichos objetivos e indicadores pueden ser herramientas de gestión más operativas en la Comisión.

3.1.4. Externalización y agencias

En su Comunicación de febrero de 2004 relativa al marco financiero para el período 2007-2013, la Comisión destacó la necesidad de concentrar sus actividades en el

desarrollo y la vigilancia de políticas al amparo del Tratado y definió como principios de gobernanza administrativa «una gestión directa más limitada, un mejor control de la aplicación y una mayor rentabilidad».

Cuando las tareas de ejecución se externalizan a través de *agencias ejecutivas* a las que la Comisión delega poderes para aplicar un programa o proyecto comunitario, son aplicables requisitos de control interno idénticos a los vigentes en la Comisión, lo que le permite ejercer una supervisión total.

Por el contrario, los *organismos reguladores europeos* (es decir, organismos comunitarios no ejecutivos) son entidades autónomas. Aunque la mayor parte de estos organismos están financiados por la sección del presupuesto correspondiente a la Comisión, al menos parcialmente, ésta sólo tiene un control limitado sobre sus actividades. Sin embargo, en algunas circunstancias, la actuación de *los organismos reguladores* puede incidir en la responsabilidad de la Comisión. A este respecto, la **descripción general del control interno** plantea la cuestión de los mecanismos que permiten a la Comisión someter a vigilancia a tales organismos. A raíz del Libro Blanco sobre la gobernanza europea, la Comisión ya ha puesto en marcha una iniciativa para intentar definir el marco operativo para la creación, funcionamiento y supervisión de los organismos reguladores europeos, el cual deberá acordarse con el Parlamento Europeo y el Consejo. Dicho proyecto de marco aspira concretamente a fijar las respectivas responsabilidades de los organismos reguladores y de las distintas Instituciones. Asimismo, deberían aclararse los necesarios sistemas de vigilancia para que la Comisión pueda ejercer plenamente su responsabilidad política y presupuestaria, en su caso.

Conclusiones

Total responsabilidad de la Comisión sobre las agencias ejecutivas: con respecto al funcionamiento de las agencias ejecutivas, la Comisión ejercerá plenamente sus obligaciones de supervisión tal y como está previsto. La próxima Síntesis informará por primera vez sobre el funcionamiento de las agencias ejecutivas de nueva creación.

Definición clara de las responsabilidades respectivas de la Comisión y los organismos reguladores: en 2005 se deberán llevar a cabo negociaciones interinstitucionales basadas en el proyecto de acuerdo interinstitucional de la Comisión relativo a un marco para los organismos reguladores. Paralelamente, se aclararán los respectivos papeles y responsabilidades de los servicios de la Comisión y los organismos reguladores.

3.2. Gestión financiera y presentación de informes

La gestión financiera se ha remodelado totalmente mediante un nuevo Reglamento financiero refundido que entró en vigor en 2003, la introducción en 2004 de la Presupuestación por Actividades y la transición hacia la contabilidad por devengo con efectos a partir de enero de 2005.

Actualmente, la Comisión propone a las demás Instituciones un programa operativo para la realización de un marco de control integrado que proporcionará a la Comisión y otras partes interesadas mayores garantías en cuanto al empleo legal y regular de

los fondos de la UE, incluidos los sujetos a la gestión compartida con los Estados miembros. También se centrarán más y se armonizarán los controles a posteriori, velando concretamente por una mayor coherencia a nivel de «familias» de servicios.

Por décima vez, el Tribunal de Cuentas Europeo presentó una declaración de fiabilidad anual que era ampliamente positiva en lo que respecta a la fiabilidad de las cuentas, compromisos y recursos propios, pero tal declaración indicaba que el Tribunal no podía ofrecer garantías por todos los pagos, sino sólo por los gastos administrativos.

La Comisión considera que uno de sus objetivos debería ser crear las condiciones que permitieran al Tribunal hacer una declaración de fiabilidad que fuera acompañada únicamente por críticas de menor importancia. Ello implica que deben renovar sus esfuerzos en varios sectores con vistas a lograr este objetivo no sólo la Comisión, sino también los Estados miembros, ya que, de conformidad con el Tratado, pese a que la responsabilidad de ejecutar el presupuesto recae únicamente en la Comisión, en virtud de la *gestión compartida*, los Estados miembros ejecutan aproximadamente un 80% del presupuesto.

En el ámbito de la contabilidad y la presentación de informes financieros, en 2004 se avanzó de manera considerable, ya que se hicieron los preparativos para la transición hacia la contabilidad por devengo, de forma que la contabilidad general relacionada con el presupuesto general de la UE pudiera comenzar a funcionar plenamente por devengo a partir de 2005, tal y como estaba previsto. En 2004 la Comisión ejecutó el primer presupuesto basado únicamente en la estructura por actividades. También se hizo frente al desafío concomitante de adaptar la presentación de informes presupuestarios.

El año 2004 fue el segundo en el que se aplicó el Reglamento financiero refundido y los **informes anuales de actividad de los servicios** ponen de manifiesto que las nuevas normas se han filtrado ya a las prácticas de gestión. En los informes de 2004 se pudieron eliminar las reservas que daban cuenta de determinados problemas iniciales observados durante 2003.

Las conclusiones de la acción de Síntesis sobre cofinanciación abogaban por una mayor simplificación mediante un uso más generalizado de los pagos a tanto alzado. La Comisión está modificando las normas de desarrollo del Reglamento financiero con vistas, en concreto, a la simplificación de los contratos y subvenciones por importes reducidos y a la realización de controles proporcionales basados en el análisis de riesgos. Paralelamente, se ha adoptado la propuesta para la primera **revisión trienal del Reglamento financiero** y ahora deberá discutirse con las demás Instituciones. Dicha revisión simplificará los distintos métodos de ejecución presupuestaria, establecerá una base jurídica para el uso extendido de dotaciones globales y se concentrará en una mayor simplificación y proporcionalidad, logrando un mayor equilibrio entre los requisitos de control y los riesgos y gastos en cuestión. La revisión del Reglamento financiero irá acompañada por una nueva revisión de sus normas de desarrollo.

3.2.1. Programa operativo para la realización de un marco de control interno integrado

El dictamen del **Tribunal de Cuentas** sobre la auditoría única y la **recomendación del Parlamento sobre la aprobación de la gestión presupuestaria** correspondientes a 2003 representan los puntos de partida de un *marco de control interno comunitario*. Dicho marco de control interno integrado es necesario para enlazar una cadena lógica en la que los controles realizados en las fases previas puedan utilizarse de una manera más eficaz en fases posteriores para reforzar las garantías ofrecidas en cuanto a la legalidad y la regularidad de las transacciones subyacentes. Los controles deben ser proporcionales con objeto de lograr un buen equilibrio entre costes y beneficios (tanto en términos financieros como políticos).

Gracias a las garantías proporcionadas mediante este marco de control interno integrado y a los logros ya materializados de la reforma, la Comisión aspira a lograr una declaración anual de garantías del Tribunal de Cuentas que recogiese observaciones más centradas y limitadas sobre la legalidad y regularidad de los pagos. Una Comunicación adoptada paralelamente a esta Síntesis establece los principales principios políticos de tal marco de control interno integrado, las responsabilidades respectivas de los distintos actores, también a nivel de Estado miembro, y el procedimiento que debería conducir a la adopción de un programa operativo antes de finales de año.

La eficacia y la eficiencia se verían reforzadas por el establecimiento de un marco de control interno integrado que, concretamente, proporcionaría un medio de compartir los resultados de las auditorías a todos los niveles de gestión. Es necesario investigar el margen de simplificación en la gestión de los fondos de la CE garantizando que los requisitos de control son proporcionales al riesgo.

Ya se han dado pasos considerables anteriores a la adopción del programa operativo para la realización de un marco de control interno integrado, incluidas nuevas disposiciones en las propuestas normativas con vistas a la gestión financiera de las ayudas agrícolas y estructurales de las futuras Perspectivas Financieras. Una mejora adicional es el ejercicio de armonización de las posibles reservas durante la evaluación *inter pares* arriba mencionada, evaluación que ha comenzado por reflexionar sobre el establecimiento de una base para la determinación de los «niveles de error aceptables». Tal y como señala la **descripción general del control interno**, para poder fijar umbrales comunes por familias de servicios, es necesario calibrar y armonizar las metodologías de control dentro de cada familia.

Conclusiones

Evolución hacia un marco de control integrado: la Comisión invitará a las Instituciones de la UE afectadas a crear un enfoque común de este marco que refuerce las garantías a nivel de la Comisión a través de los informes anuales de actividad de los servicios, y las de los Estados miembros en cuanto a la aplicación del presupuesto de la Comunidad en virtud de la gestión compartida. Dichas garantías se verán más respaldadas gracias a la aplicación de procedimientos sólidos de control interno, la evaluación y los mecanismos de presentación de informes, incluido el acceso a los resultados de auditoría a todos los niveles.

3.2.2. *Controles previos y a posteriori*

Los controles previos y *a posteriori* son componentes importantes del marco de control interno aplicado por la Comisión. Los **informes anuales de actividad de los servicios** muestran una mejora continua en general, pero un porcentaje insuficiente de controles *a posteriori* en determinados casos, lo cual ha dado lugar a algunas reservas. La **descripción general del control interno** indica que los servicios deberían prepararse para mejorar la presentación de informes sobre su estrategia de control y la ejecución de la misma, de forma que se puedan conseguir más pruebas con vistas a la declaración de garantías razonables. El **Auditor interno** también ha señalado la necesidad de lograr una mayor armonización y calibración de los controles *a posteriori* en función de los distintos sectores presupuestarios y ha sugerido que los informes anuales de actividad de los servicios y sus Síntesis relaten más detalladamente los resultados de dichos controles.

En la segunda mitad de 2004 se creó una *red de control a posteriori* con vistas a la definición de directrices, a compartir las mejores prácticas entre los servicios y a garantizar un lenguaje y comprensión comunes en materia de controles *a posteriori*.

Los progresos en este sector deberían facilitarse mediante el programa operativo para la realización de un marco de control integrado que, concretamente, contribuirá a lograr un mayor equilibrio entre el coste de los controles y los beneficios que se espera de ellos, tal y como sugirió también el **Auditor interno**. Además, este último recomienda la adopción de una estrategia más clara para las «auditorías de cierre» cuando concluya el período de programación en el caso de la *gestión compartida y descentralizada*, así como la formulación de directrices más precisas para los controles *a posteriori* realizados por los organismos nacionales sujetos a la *gestión centralizada indirecta*.

Deberían continuar los experimentos realizados por algunos servicios que recurren a certificados de auditorías independientes para las solicitudes de gastos presentadas por los beneficiarios, de forma que se puedan sacar rápidamente conclusiones sobre el impacto de dichos certificados sobre los controles *a posteriori*. Al mismo tiempo, la utilización más frecuente de los pagos a tanto alzado para algunas subvenciones debería cambiar la naturaleza de los controles *a posteriori* porque permitirán llevar a cabo controles mejor dirigidos, de una calidad mayor y más disuasivos.

Conclusiones

Controles previos y a posteriori más coordinados y eficientes: debe seguir potenciándose continuamente la armonización de la metodología y la definición de las estrategias comunes de auditoría, al menos al nivel de «familias» de servicios que operan en el mismo sector presupuestario. En el contexto del programa operativo para la realización de un marco de control interno integrado, los servicios que operan en el mismo sector presupuestario estudiarán la manera más adecuada de compartir los recursos por «familias», ya sea mediante una coordinación más estrecha (auditorías conjuntas, metodología común, resultados compartidos) o sinergias (en las que el servicio más grande realiza auditorías en nombre de servicios más pequeños). Ello permitirá lograr progresivamente una armonización y una mejora de la eficacia, así como una mayor orientación de los controles *a posteriori*.

3.2.3. Contabilidad y presentación de informes financieros

El **Auditor interno** y la **autoridad encargada de la aprobación de la gestión presupuestaria** recomiendan que el Contable de la Comisión dé el visto bueno a las cuentas de esta Institución y se le asienda a «Director Financiero» para que actúe como contrapeso central de los departamentos de la Comisión.

A partir de los principios de base de la reforma administrativa, que establecen la descentralización de las tareas de gestión y control y una mayor responsabilización a nivel de servicios, los servicios de la Comisión son totalmente responsables de la legalidad y la regularidad de las transacciones subyacentes. La declaración de fiabilidad efectuada por los Directores Generales en sus informes anuales de actividad debería certificar que las cuentas de las que ellos son responsables son correctas y exhaustivas.

El Contable debería aprobar las cuentas y certificar así que ha realizado las comprobaciones que considera necesarias, con el resultado de que estima que se han preparado de conformidad con las normas, métodos y sistemas de contabilidad establecidos bajo su responsabilidad, que ha efectuado las correcciones necesarias para una presentación regular, fidedigna y verídica de las cuentas, de conformidad con el artículo 136 del Reglamento financiero, y que, por consiguiente, éstas son fiables. El Contable debería ser adecuadamente informado por las Direcciones Generales con objeto de poder ejercer su responsabilidad y debería estar facultado para hacer todas las verificaciones de esta información que considere necesarias. En la misma línea de responsabilidad de los Directores Generales sobre las transacciones subyacentes y la fiabilidad de la información transmitida al Contable, la declaración de fiabilidad efectuada en los informes anuales de actividad debería certificar que las cuentas de las que son responsables son correctas y exhaustivas.

Conclusión

El 3 de mayo de 2005, la Comisión adoptó propuestas de revisión del Reglamento financiero a estos efectos.

3.2.4. Métodos de ejecución presupuestaria

En el ámbito de los *fondos gestionados a nivel central*, el Auditor interno ha pedido normas más estrictas para la concesión de subvenciones, un tema que también dio lugar a una reserva en un **informe anual de actividad** de un servicio con respecto a una organización no gubernamental. La **descripción general del control interno** destacó la necesidad de establecer un sistema de supervisión adecuado para detectar y corregir rápidamente las deficiencias constatadas con relación a los suministros y subvenciones (proceso de selección, pista de auditoría, doble financiación, pagos excesivos), necesidad sustentada también por las reservas de los **informes anuales de actividad de algunos servicios**.

Con respecto a la *gestión compartida* y la *gestión de fondos a través de organismos nacionales*, el **Auditor interno** ha señalado la necesidad de recibir declaraciones de fiabilidad de las autoridades de gestión de los Estados miembros, además de la validación de los sistemas de control nacionales que deben llevar a cabo los servicios de la Comisión antes de efectuar los pagos. La Comisión hizo propuestas

similares en el ámbito del gasto agrario, en favor de las cuales se ha logrado un acuerdo político en el Consejo. El Auditor interno también destacó la importancia de que los organismos nacionales incrementen la información que facilitan a la Comisión.

En los casos en los que los Estados miembros gestionan y controlan la ejecución presupuestaria en virtud de la *gestión compartida*, las actuaciones emprendidas como respuesta a la Síntesis anterior permitieron la aclaración de la cadena actual de control en los modelos agrarios y de los Fondos Estructurales más la identificación de problemas persistentes y sus posibles soluciones. El **Tribunal de Cuentas** ha insistido, a su vez, en que la Comisión es responsable de comprobar que existen sistemas de control adecuados que funcionan correctamente en los Estados miembros y de garantizar la legalidad y regularidad de las transacciones subyacentes. También ha insistido en la necesidad de fijar un nivel aceptado de confianza y un umbral de importancia a este respecto.

Conclusiones

El programa operativo para la realización de un marco de control interno integrado hará que el flujo de información sea más transparente y debería posibilitar la obtención de garantías más sólidas de los procesos internos de la Comisión y de las terceras partes a las que se les confíen tareas de ejecución presupuestaria en nombre de la Comisión.

Se pide a los servicios que hagan uso de las medidas de simplificación que introducirán las normas modificadas de aplicación del Reglamento financiero, sobre todo en lo que respecta al empleo de subvenciones a tanto alzado como forma alternativa de financiación del reembolso de los gastos reales, en su caso.

3.3. Recursos humanos

El nuevo Estatuto, fruto de la reforma, ha entrado en vigor y, entre otras disposiciones, ha creado la estructura de carrera lineal y ha modernizado las condiciones de trabajo; también ha establecido nuevas medidas disciplinarias y de denuncia de irregularidades.

La simplificación de algunos instrumentos, como el sistema de evaluación del personal, está concebida para garantizar una gestión de los recursos humanos eficaz y efectiva.

El nuevo Estatuto entró en vigor el 1 de mayo de 2004, acompañado de varios paquetes de disposiciones de aplicación adoptadas por la Comisión. Otras medidas destinadas a mejorar la eficacia incluían las Directrices para la reasignación de recursos y las normas para la evaluación de los altos cargos.

Asimismo, se prestó especial atención a la mejora de las condiciones de trabajo del personal de la Comisión. Se propusieron soluciones para avanzar en la aplicación de las políticas diseñadas para compatibilizar la vida privada y la laboral, teniendo en cuenta tanto las necesidades del personal como los recursos disponibles; entre

estas soluciones se hallan el trabajo a tiempo parcial, el horario flexible, el teletrabajo y la licencia parental o familiar.

3.3.1. Falta de personal especializado

Los **informes anuales de actividad de algunos servicios** indicaron que la escasez de personal estaba planteando problemas de funcionamiento en algunos casos. En uno concreto, la escasez era consecuencia de una necesidad de personal puntual para hacer frente a los retos informáticos planteados por la aplicación del nuevo Estatuto. Algunos de estos informes destacaron también problemas más específicos relativos a la disponibilidad de recursos humanos adecuados, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, derivados de la dificultad de atraer candidatos, sobre todo de los diez nuevos Estados miembros, con perfiles específicos (perfiles financieros o de auditoría, científicos, lingüísticos e informáticos).

La **descripción general del control interno** señala una falta de personal especializado competente en los sectores financiero y específicos; ello crea dificultades a la hora de aplicar la movilidad, sobre todo en los servicios pequeños, las Delegaciones y las Representaciones.

Conclusiones

Se continuará aplicando el plan de acción presentado en julio de 2004 con el objetivo de fomentar la contratación de expertos y la formación del personal ya en activo. La Comisión contribuirá al programa de trabajo de Oficina Interinstitucional de Selección de Personal de las Comunidades Europeas con objeto de garantizar que las oposiciones continúan proporcionando cifras adecuadas de candidatos aprobados para cubrir los puestos vacantes. Deberá mantenerse el ritmo de contratación, especialmente en algunos servicios, y deberán tomarse medidas cuando se detecten deficiencias. Asimismo, la Comisión seguirá vigilando la situación de cerca y propondrá medidas para mejorar los procedimientos de contratación.

Por ende, los recursos se adaptarán a las políticas, no sólo en términos cuantitativos, sino también cualitativos, de forma que el personal asignado a determinadas políticas tenga los conocimientos específicos y las cualificaciones necesarias para desempeñar sus funciones. Con este objetivo en mente, se mejorarán aún más los procedimientos de contratación y se impartirá formación especializada expandiendo medidas ya iniciadas.

3.3.2. Contratación de funcionarios de los nuevos Estados miembros y formación

Los **informes anuales de actividad de muchos servicios** destacaron que se había retrasado el cumplimiento de los objetivos de contratación de funcionarios de los nuevos Estados miembros, fundamentalmente porque las listas de reserva estuvieron disponibles tarde. La formación siguió desempeñando un papel importante en la política de recursos humanos de las DG. La mayoría de ellas dio cuenta de la adopción de un marco estratégico de formación y registró incrementos en la media de días dedicados a formación por funcionario.

3.3.3. *Ajustes de los instrumentos de reforma*

En 2004 la gran mayoría de los instrumentos jurídicos necesarios para la reforma de la política de personal estaba en marcha. En los próximos años, se deberá prestar especial atención a la consolidación de este proceso y al aumento de la asunción del mismo, así como al ajuste de la simplificación de las disposiciones allí donde se detecte la necesidad.

Conclusiones

La simplificación de los procedimientos será un objetivo clave para incrementar tanto la eficacia como la satisfacción del consumidor. Concretamente, se presentarán medidas específicas para simplificar y mejorar el sistema de evaluación del personal.

3.3.4. *Movilidad*

La mayor parte de los servicios comunican que tratan las cuestiones de movilidad en el marco de sus planes de movilidad sin problemas importantes, pese a que la **descripción general del control interno** destaca algunas dificultades vinculadas con la movilidad obligatoria en los puestos sensibles.

En 2004 la movilidad dentro de las Direcciones Generales y servicios, y entre ellos, afectó a un 15% del personal de la Comisión (funcionarios y agentes temporales), incluido el personal que decidió cambiar de puesto de trabajo voluntariamente (movilidad voluntaria) y al que se le exigió que cambiara de puesto (movilidad obligatoria), bien como consecuencia del ejercicio de reasignación de recursos por la ampliación o porque había ocupado un puesto sensible durante más de cinco años.

Los resultados de un estudio interno confirman que las Directrices sobre movilidad han conducido a una mejora significativa de la forma en la que la Comisión gestiona la misma. Las buenas prácticas se están divulgando con el fin de crear un sistema de gestión de carreras mediante el cual la Comisión pueda garantizar que «la persona adecuada está en el puesto correcto en el momento necesario», de forma que sus recursos se utilicen de la forma más eficaz y eficiente posible. Esta labor cuenta con el apoyo del desarrollo de herramientas tales como el e-CV (currículo electrónico), que proporcionará una visión de conjunto de los conocimientos especializados y las competencias de todo el personal de la Comisión. Pese a que la experiencia de la movilidad ha sido positiva en general, se señalaron determinados efectos secundarios negativos de la movilidad obligatoria en los puestos sensibles, tales como la pérdida de experiencia y conocimientos intuitivos, por lo que una evaluación de impacto de esta política sería bien recibida por los Directores de Recursos.

4. CONCLUSIONES

El Informe de síntesis de 2004 permitió a la nueva Comisión hacer balance por primera vez de la gestión de sus servicios y abordar grandes cuestiones planteadas en los informes anuales de los servicios correspondientes a 2004, tanto por los

auditores externos e internos como por la autoridad de aprobación de la gestión presupuestaria.

Esta Síntesis establece un marco de referencia que garantiza la coherencia y explica la lógica que subyace a las iniciativas propuestas, contribuyendo así, entre otras cosas, al objetivo de obtener a medio plazo una declaración de fiabilidad del Tribunal de Cuentas únicamente con reservas marginales. También pone en marcha un proceso mediante el cual las Síntesis siguientes harán balance anual de la situación de dichas iniciativas. No es cuestión de poner en marcha una nueva reforma. Ahora ha llegado el momento de que el sistema en vigor alcance su velocidad de crucero y desarrolle en su totalidad su potencial de rendimiento basado en las siguientes líneas:

- **Fomento de la responsabilización de la Comisión:** un Informe de síntesis basado sólidamente en las garantías brindadas por los Directores Generales y los Jefes de Servicio, y en la contabilidad por devengo, ratificadas por el Contable.
- **Mejora de la gestión eficaz del rendimiento:** eficacia y asunción de los sistemas de supervisión y control, gestión diaria anticipativa y sólida que integre la dimensión de la gestión del riesgo.
- **Refuerzo de la responsabilidad de la Comisión y de su capacidad de vigilancia** mediante un marco de control interno integrado, un enfoque del riesgo más coherente por «familias» de servicios y un mejor equilibrio entre resultados de las políticas y cuestiones de control interno y gestión financiera al nivel de los informes anuales de actividad y la Síntesis.

Synthesis: multiannual objectives

This annex summarises the Commission’s objectives addressing the major cross-cutting issues identified in the 2004 synthesis. To meet these objectives, a series of initiatives will be launched, some of which are already identified in this synthesis. The table below will be adapted annually on the occasion of the synthesis reports to include the progress achieved and additional initiatives as appropriate.

Governance issues		
Objective	Initiative(s) to meet the objective	Responsible service(s) and timetable
1. Achieving effective functioning of internal control system and ownership of internal control concepts and processes at all level in each DG and service.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ To ensure the effectiveness of internal control, with the assistance of central services, the internal control coordinator in each service should carry out a regular review of the effectiveness of internal control issues, based on available information on results of controls, exceptions made and relevant scoreboards, in order to enhance related procedures or modify control systems. This review should be conducted, at least, in the context of the twice-yearly information to Commissioners and of the annual activity report. 	All services. , continuous action with the support and guidance of DG BUDG and the ICC network.
2. Promoting Commission’s accountability through a synthesis report solidly based on assurances from managers in the annual activity reports.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The Commission will continue fully to exert its accountability, by using the synthesis to bring transparency to the critical crosscutting issues emerging from services’ assurances. The latter will give a full account on whether the assurance is consistent with the reservations identified. 	All services, according to the guidelines on annual activity reports.
3. Establishing effective and comprehensive risk management making it possible to identify and deal with all major risks at service and Commission level and to lay down appropriate action to keep them under control, including disclosing resources needed to bring major risks to an acceptable level.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The Commission-wide methodology which will be set up by the autumn of 2005 will introduce risk assessment into the decision-making process on priorities and resource allocation. This will be given firmer shape in the management plans and annual activity reports of services. ➤ In the medium a term perspective, the methodology should also address how to deal with risk management within ‘families’ of similar activities in services. 	DG BUDG, SG and IAS for methodology by the autumn of 2005, all services for application, starting from 2006 annual management plans. By 2007 the Commission should have gained sufficient experience to submit concrete proposals in this context.
4. Clarifying the respective roles and responsibilities of Commission services and regulatory agencies.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interinstitutional negotiations should be pursued in 2005 based on the Commission’s draft interinstitutional agreement on a framework for regulatory agencies. The respective roles and responsibilities of the Commission services and the regulatory agencies will be clarified in parallel. 	SG, BUDG and services concerned, starting in 2005.

Activity-based management		
Objective	Initiative(s) to meet the objective	Responsible service(s) and timetable
5. Making objectives and indicators a policy and management tool allowing, on the one hand, the Commission to monitor its performance and, on the other, stakeholders to assess the outcome of the Commission's work and its benefit for citizens.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The Commission will analyse the existing objectives and indicators in the context of a peer review by 'families' and with the support from the central services, to review how objectives and indicators can become more operational tools for management within the Commission. 	SG, BUDG and services concerned, continuous task, starting from the 2006 annual management plans and the 2005 annual activity reports.
6. Reinforcing annual activity reports to ensure better accountability.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commission departments should give, where needed, a fuller explanation of their environment and the risks faced, including risks that remain even after mitigating measures have been taken. The impact of their environment and risks on management and controls should be made more explicit and in most cases fuller explanations should be given on the overall impact of reservations on the reasonable assurance. ➤ A reflection on the possible simplifications to strike a better balance between policy results and internal control and financial management issues at the level of both annual activity reports and synthesis will be held in the second half of 2005. ➤ Guidance to the services will be reinforced and will integrate all instructions referenced in several Commission decisions in one global set. ➤ With the assistance of central services, a common methodology to determine the materiality threshold of weaknesses, including systemic ones, will be prepared for the 2005 annual activity reports and in order to assess more coherently their impact on the reasonable assurance for 'families' of <i>shared management, research and internal policies</i>. 	<p>All services in the 2005 annual reporting exercise.</p> <p>SG, DG BUDG and all services before end 2005.</p> <p>Services concerned, SG and DG BUDG by November 2005.</p>

Financial management and reporting		
Objective	Initiative(s) to meet the objective	Responsible service(s) and timetable
7. Enhancing accountability by establishing a comprehensive integrated internal control framework in line with the requirements set out in the ECA's opinions on 'single audit'.	➤ A Roadmap setting out the action which has to be taken by the Commission and by the Member States' administrations to bridge the gap identified between the current control framework and the defined features of the integrated internal control framework will be adopted by the Commission and submitted to the other institutions concerned for approval.	DG BUDG and other services concerned by the end of 2005.
8. Improving efficiency and strengthening accountability by further harmonisation and better focusing of ex post controls.	➤ Further attempts have to be made to achieve closer harmonisation of methodology and definition of common ex-post control strategies, at least at the level of 'families' of services operating in the same budget area. Specific proposals and possible action in this respect will be progressively explored and the next synthesis report will clearly identify the progress made and remaining weaknesses to be addressed.	All services with the assistance of DG BUDG, continuous action.
9. Increasing responsibility and accountability at the level of the Commission as a whole by the signing-off of the accounts by the Accounting Officer.	➤ Under the proposed amendments to the Financial Regulation submitted to the legislator, the Accounting Officer will sign off the accounts.	Accounting Officer by the entry into force of the amendments to the Financial Regulation.
10. Making financial management more efficient by applying simplification measures.	➤ Services are called upon to make use of the simplification measures to be introduced by the amended rules implementing the Financial Regulation, in particular concerning small value contracts and grants and proportionate controls based on the analysis of risks. In the coming years, any further simplification introduced by the revised financial regulation will have to follow this process.	All services concerned as from the entry into force of the amendments to the rules implementing the Financial Regulation.

Human resources		
Objective	Initiative(s) to meet the objective	Responsible service(s) and timetable
11. Simplifying procedures to increase both efficiency and customer satisfaction.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Specific measures will be presented to simplify and improve the Commission's staff appraisal system (Career Development Review). 	DG ADMIN by the end of 2005.
12. Aligning resources and needs better to make sure that staff have the skills and qualifications necessary to perform their duties, in particular in areas such as financial management, audit, science, linguistics and IT.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Following the conclusions of the evaluation on the Strategic Alignment of Human Resources, an action plan will be devised by the end of 2005. ➤ Provision of specialised training and measures to improve the recruitment procedures and, in particular in areas where a shortage of skilled staff is identified. ➤ An analysis of human resource devoted to internal control will be progressively carried out as requested by the Court of Auditors 	<p>DG ADMIN, by the end of 2005.</p> <p>DG ADMIN, EPSO., ongoing tasks.</p> <p>All services, based on guidelines to be drawn up by DG ADMIN, SG and DG BUDG by the end of 2005.</p>

State of play on the action under the 2003 Synthesis

This annex reports on the action based on the previous syntheses or on other documents such as the reform White Paper and summarised by the 2003 synthesis. Action still in progress will be carried over in the multi-annual objectives of the 2004 synthesis and reported on in subsequent syntheses.

INTERNAL CONTROL FRAMEWORK ISSUES

Source	Action	Status
2002 Synthesis (§ 5.4.5.)	Internal control standards: enhance ownership by DGs and services.	On-going. The Central financial service has been offering support with methodologies and training since autumn 2004. DGs should continue reinforcing and fine-tuning their control systems in order to ensure that they work effectively. Training and support provided to DGs on internal control should continue. Action included in the objectives set in Annex 1.
2002 Synthesis (§ 3.3.2.)	Communication of the revised management and control framework.	On-going. In 2004 DGs and services made efforts to communicate internally the revised management and control framework under the coordination of the Resource Directors/Internal Control Coordinators Network and with the support of DG BUDG. These efforts should be continued with a fuller focus on enhancing effective internal control systems. Action included in the objectives set in Annex 1.
2002 Synthesis (§ 5.4.1.)	Internal Controls in Delegations.	Action almost completed. An inter-service group was set up in 2003 to facilitate implementation of the internal controls. Baseline requirements were adapted to Delegations in 2004, combined with a number of trainings course for Heads of Delegation. The assessment exercises conducted by the Heads of Delegation took place in July and December 2004. The results show that implementation of the internal control standards is well on track. compliance with the baseline requirements was verified through on-the-spot control missions in 2004. Action included in the objectives set in Annex 1.
2002 Synthesis (§ 5.4.3.)	PRESS A (situation of Relays and Networks and Representations).	Action almost completed. <i>Relays and networks:</i> measures were adopted by Communication COM(2004)196, so that the new scheme could be fully operational with effect from 1 January 2005. <i>Representations:</i> A self-assessment was conducted in October/November 2004 resulting in corrective measures. Instructions have been given and implementation will be monitored. Action included in the objectives set in Annex 1.
2002 Synthesis (§ 5.4.3.)	PRESS B (integrating the Representations in the Member States into the rotation schemes of the Directorate-General for External Relations).	Action completed. The memorandum of understanding signed between DG PRESS and DG RELEX and the solutions proposed by the working group set up by the 2002 Synthesis have been implemented and followed up.
2001 Synthesis (Action 2)	Evaluation of the devolution exercise.	Action completed. The final report on the evaluation of the devolution exercise (SEC (2004) 561) was published in May 2004. A study made by an external consultant in October 2004 identified options for further devolution of administrative matters and the implications for RELEX K in that framework. RELEX K is currently

		analysing the options in order to propose an action plan. These administrative aspects of the action will be included in the objectives set in Annex 1.
2001 Synthesis (Action 2)	Re-examination of the scope for synergies between the services involved in External Relations.	Action completed. The new Commission has examined the scope for synergies between the services involved in External Relations and decided on certain transfers of responsibilities between the services.

ACTIVITY-BASED MANAGEMENT/STRATEGIC PLANNING AND PROGRAMMING

Source	Action	Following steps
2002 Synthesis (§ 3.3.2.)	Management risk assessment.	<p>On-going. Alongside the regular risk management at service level performed under internal control standard No 11, several activities carried out as a daily practice contribute to acquiring awareness of the risks and to responding appropriately. Following evaluation of the pilot exercises carried out in 2004, the Commission is developing a common methodological framework for Commission-wide risk management. An interservice group was set up early in 2005 to that end.</p> <p>Action included in the objectives set in Annex 1.</p>
2002 Synthesis (§ 5.4.6.)	Follow-up by services.	<p>Action completed. This has now become a routine action generally performed well by services and monitored by central services, and which will not deserve being specifically flagged in the syntheses in the future.</p>

HUMAN RESOURCES

Source	Action	Following steps
2002 Synthesis (§ 5.3.1.)	Human resources B. (review of the situation of scarce skills by DG for Personnel and Administration).	<p>Action almost completed. The measures proposed in the Communication for DG ADMIN have largely been undertaken. In particular, DG ADMIN, in close collaboration with DG BUDG has made available a wide range of training courses in the area of financial management, audit and control resulting in a commensurate increase in the number of training days to 10 550 (53% increase compared to 2003).</p> <p>Also, a competition for candidates from new Member States was launched at the end of 2004 in the field of finance and budget. Additional competitions are planned by EPSO in 2005.</p> <p>Action included in the objectives set in Annex 1.</p>
Court of Auditors, 2002 AR, (§ 1.73)	Estimate of human resources devoted to internal control.	<p>Action to be continued. Estimate of human resources devoted to internal control, with a view to striking the right balance between the costs of control and the expected benefits, has been proven not obvious as many different aspects can be covered depending on the specific environment of DGs and related management modes. A thorough analysis of the job descriptions in the job information system will be needed in this respect.</p> <p>Action included in the objectives set in Annex 1.</p>

FINANCIAL MANAGEMENT AND REPORTING

2002 Action	Description	Status
2002 Synthesis (§ 5.3.3.A)	Shared management – Follow-up of Action 12 in the 2002 Synthesis.	<p>Action completed. The final report of the interservice group was adopted early May 2005. It identifies the current procedures in the control chain as recommended by European Court of Auditors' opinion No 2/2004 and the areas for improvements as well as possible action. The necessary action in this context will be covered in the frame roadmap towards an integrated internal control framework.</p> <p>Follow-up included in the objectives set in Annex 1.</p>
2002 Synthesis (§ 5.3.3.B)	Audit in Shared management.	<p>Action ongoing. Action in being taken in the audit field, aiming in particular at developing the “contract of confidence” initiative between the Commission and the Member States, at setting up a network of audit units involved with shared management in the Commission and at increasing coordination on the Structural Funds and the Cohesion Fund.</p>
2002 Synthesis (§ 5.3.4.)	Co-financing.	<p>Action completed. The outcome of this action is reflected in the ongoing amendment of the Financial Regulation and of its Implementing Rules. Services are called upon to take benefit, where appropriate, from these simplification measures as soon as the new rules enter into force.</p> <p>Follow-up included in the objectives set in Annex 1.</p>
2002 Synthesis (§ 5.3.2. A)	Recovery.	<p>Action completed. Performance indicators (i.e. ageing balances, quality of debtor, status of the files) have been defined by the Accountant and are generally presented in the e annual management plans of the services most concerned by this issue. As any other indicators, they will be object of follow-up and quality improvement where needed.</p> <p>Follow-up included in the objectives set in Annex 1.</p>
2002 Synthesis (§ 5.3.7.)	Accounting framework.	<p>Action completed. Major steps forward were taken in 2004, where the preparations for the transition to accrual accounting were completed to allow the general accounting to start to function on a full accrual basis from 1 January 2005.</p>
White Paper (Actions 11 and 74)	Development of a database of legal entities and of a database of contracts.	<p>Action completed. A database of legal entities and a database of contracts have now been developed. From 1 January 2005, no payment can be made unless the recipient legal entity has been registered and validated in the FEL database. From April 2005, all contracts signed during the year must be registered in ABAC Contracts.</p>

GOVERNANCE ISSUES

2002 Action	Description	Status
2001 Synthesis (Action 7)	Interoperability.	Action completed. communications on both interoperability (SEC(2004) 1265) and IT governance (SEC(2004)1267) were adopted by the Commission in 2004. The implementation phase has started and a number of activities are ongoing (corporate portal and data-warehouse, IT Enterprise Architecture...) and will be monitored and reported upon.
White Paper (Action 9b)	Electronic signatures.	Action essentially completed. In the framework of the system of electronic administration and document-filing, in July 2004 the Commission adopted a decision adding provisions on the use of electronic and numeric documents to its rules of procedure. This decisions lays down the use of electronic signatures within the Commission in cases where a signed original document is required, which will be applied generally as soon as the implementing rules are adopted, by the end of 2005.
2002 Synthesis (§ 3.3.2. and § 3.3.3.)	Coordination of the Commission's audit community and Audit Progress Committee: Audit overview.	Action almost completed. Efforts have been made onto wider and more consistent use of the Audit Management Software, although it is not used by all Internal Audit Capabilities. The Audit Progress Committee reviewed its charter, specifying that it will review the IACs critical recommendations, through the bi-annual report prepared by the IAS on the basis of finalised audit reports sent by the IACs. The Internal Auditor of the Commission chairs Auditnet, the network of IACs.
2002 Synthesis (§ 3.3.3.)	Audit methodology.	Continuous action. Implementation of audit recommendations accepted has improved and remains an ongoing and continuous task for the Commission's services. This process will be facilitated by the introduction of new functions in the Audit Management Software for the follow-up. Guidelines on follow-up have been presented by the Internal Audit Service to the services' Internal Audit Capabilities and to the Audit Progress Committee.

Trends in services' reservations

This annex sums up the reservations expressed by Commission services. In services' 2004 annual activity reports, 32 reservations were expressed (after 49 in 2002 and again in 2003). The reservations are more precise and coherent, better circumscribed and, in most cases, explicit explanations are given of their impact on the services' reasonable assurance on the use of resources and the legality and regularity of operations. 'Families' of services have started working towards a more consistent approach to assess the materiality of weaknesses detected for their budgetary area and to determine the potential financial impact of systemic weaknesses.

The main deficiencies lying behind the reservations are generally recurring weaknesses, already pointed out in previous years and for which remedial action is in progress. The services provided overall conclusions on the combined impact of reservations on the declaration as a whole and, in the light of those reservations, reached a positive conclusion that the assurance provided in the declaration can be maintained.

The table set out below gives an overview of the reservations issued by the services in 2002, 2003 and 2004 by 'families' of services.

DG	2004 reservations	2003 reservations	2002 reservations
AGRI	3 1. EAGGF Guidance: MS control systems 2. IACS in Greece; 3. "Hilton" beef	5 1. EAGGF Guidance programmes; 2. International Olive Oil Council; 3. Import of Basmati rice; 4. IACS in Greece; 5. "Hilton" beef	5 1. EAGGF Guidance programmes; 2. International Olive Oil Council; 3. Import of Basmati rice; 4. IACS in Greece; 5. Export refunds
REGIO	3 1. Management and control systems for ERDF in one Member State; 2. Management and control systems for the Cohesion Fund in one Member State - 2000/06; 3. Management and control systems of ISPA in one candidate country	5 1. Management and control systems for ERDF in Greece - 2000/06; 2. Management and control systems of URBAN & INTERREG - 2000/06; 3. Management and control systems for ERDF in Spain - 2000/06; 4. Management and control systems for the Cohesion Fund in Greece, Spain and Portugal - 2000/06; 5. Management and control systems of ISPA	4 1. ERDF post-2000; 2. Cohesion Fund post-2000; 3. Community Initiatives 2000-2006; 4. Cohesion Fund pre-2000
EMPL	1 1. European Social Fund - Member states' management and control systems of some operational programmes	1 1. European Social Fund - Member states' management and control systems	1 1. European Social Fund - Member states' management and control systems
FISH	1 1. FIFG: Insufficient implementation of management and control systems for two national programmes in one Member State	1 1. FIFG expenditure. Analysis of the Management and Control systems not yet completed for all Member States	1 1. FIFG expenditure. Analysis of the Management and Control systems not yet completed for all Member States

JRC	1	1. Cash flow - competitive activities	1	1. Cash flow, assets and liabilities from competitive activities	1	1. Sound financial management: income and cash management
RTD	1	1. Frequency of errors in shared cost contracts	1	1. Frequency of errors in shared cost contracts	2	1. COST secretariat; 2. Frequency of errors in shared cost contracts
INFSO	2	1. Frequency of errors in shared cost contracts; 2. Research staff working on operational tasks	2	1. Frequency of errors in shared cost contracts; 2. Research staff working on operational tasks	2	1. Frequency of errors in shared cost contracts; 2. Research staff working on operational tasks
ENTR	2	1. Frequency of errors in shared-cost contracts in the research area; 2. Uncertainty regarding cost claims of the European Standardisation Organisations	2	1. Frequency of errors in shared-cost contracts in the research area; 2. Financial management of conferences organised under the Innovation Programme	1	1. Frequency of errors in shared-cost contracts in the research area
TREN	4	1. Frequency of errors in shared cost contracts; 2. Contractual environment of DG TREN in Luxembourg; 3. Nuclear safety; 4. Inventory in nuclear sites	6	1. Frequency of errors in shared cost contracts; 2. Burden of the past; 3. Contractual environment of DG TREN in Luxembourg; 4. Expertise for control of nuclear security; 5. Nuclear safety; 6. Verifications under Art. 35 of the Euratom Treaty	5	1. Frequency of errors in shared cost contracts; 2. Burden of the past; 3. EURATOM security control Office; 4. Expertise for control of nuclear security; 5. Nuclear safety
EAC	0	0	3	1. Burden of the past (observation in 2002 AAR); 2. On the spot controls (observation in 2002 AAR); 3. Implementation of Art. 35 of FR Implementing Rules	0	0
ENV	0	0	2	1. Potentially abnormal RAL2. Grants - Eligible costs	5	1. Shortcomings in the development of financial circuits ;2. Excessive potential abnormal RAL ;3. Excessive payment delays ;4. Declaration of eligible costs in relation to grants ;5. Verifications under Article. 35 of the Euratom Treaty
SANCO	0	0	0	0	0	0
JLS	2	1. Weakness of the systems for management of the European Refugee Fund in the United Kingdom and Luxembourg; 2. Implementation of <i>ex-post</i> on-the-spot controls still incomplete	0	0	3	1. Internal control standard 16: Separation of tasks 2. Internal control standard 17: Supervision 3. European Refugee Fund
ESTAT	2	1. Errors in the declaration of eligible costs in relation to grants; 2. Insufficient number of <i>ex-post</i> controls carried out in 2004	3	1. Errors in the declaration of eligible costs in relation to grants; 2. Weakness in project management procedures;	2	1. Project management; 2. <i>Ex-post</i> control

				3. Insufficient number of ex-post controls carried out in 2003		
TAXU D	0	0	1	1. Monitoring of the application of preferential treatment	0	0
MARK T	0	0	0	0	1	1. Late payment of expenses for experts
COMP	0	0	0	0	0	0
ECFIN	0	0	0	0	2	1. Macro-financial assistance to third countries; 2. Internal financial management
TRADE	0	0	0	0	0	0
AIDCO	0	0	1	1. Partnership with an NGO association	0	0
ELARG	1	1. Gaps in Romania's and Bulgaria's capacity to manage and implement increasing amounts of aids	3	1. Inherent risk in decentralised systems; 2. Gaps in systems and transaction audits; 3. Uncertainties regarding claims of financial intermediaries	3	1. System audits in candidate countries; 2. Closure audits; 3. Uncertainties regarding claims of financial intermediaries
ECHO	1	1. Non-compliance with the contractual procurement procedures by a humanitarian organisation for projects funded by ECHO	0	0	0	0
DEV	0	0	0	0	1	1. Financial operations and procedures
RELEX	2	1. Internal control standards in Directorate K; 2. Internal control standards in Delegations	2	1. Internal control standards in Directorate K; 2. Internal control standards in Delegations	2	1. Internal control standards in Directorate K; 2. Internal control standards in Delegations
PRESS	2	1. Relays and networks - major centres; 2. Functioning of Representations in EUR-15	3	1. Relays and networks; 2. Representations; 3. Copyrights - press cuts	2	1. Relays and networks; 2. Representations
ADMIN	0	0	0	0	1	1. Charlemagne
DIGIT	0	0		-		-
PMO	1	1. Council's sickness insurance office;	2	1. Council's sickness insurance office; 2. Paul Finet Foundation		-
OIB	0	0	1	1. Lack of long-term planning of buildings policy.		-

OIL	0	0	0	0	-
EPSO	0	0	0	0	-
OPOCE	0	0	0	0	2 1. Secondary legislation project; 2. Consolidation project
BUDG	2	1. Accrual accounting for the Community and the European Development Fund budgets; 2. Subsystems of SINCOM 2: access control	3	1. Accrual accounting; 2. Sincom subsystems; 3. Accounting management of European Development Fund	2 1. Accrual accounting; 2. Sincom subsystems
SG	0	0	0	0	0
GOPA	0	0	0	0	0
SJ	0	0	0	0	0
SCIC	0	0	0	0	1 1. Freelance interpreters
DGT	0	0	0	0	0
IAS	1	1. Audit of Community agencies	1	1. Audit of Community agencies	0
OLAF	0	0	0	0	0
TOTAL	3 2		4 9		4 9