



COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE

Bruxelles, 15.6.2005  
COM(2005) 256 definitivo

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE**

**Sintesi 2004**

## INDICE

1.	Introduzione .....	4
1.1.	Contesto della sintesi.....	4
1.2.	Sintesi 2004.....	5
1.3.	Quadro di riferimento fissato dalla sintesi 2004 .....	6
2.	Questioni chiave derivanti dai rapporti d'attività annuali .....	6
2.1.	Panoramica globale .....	6
2.2.	Potenziamento del processo di presentazione dei rapporti d'attività annuali .....	8
2.3.	Rapporto di sintesi e dichiarazione di affidabilità.....	9
3.	Grandi questioni trasversali derivanti dai rapporti d'attività annuali e dalle raccomandazioni ricevute.....	10
3.1.	Questioni di governance.....	10
3.1.1.	Passare dalla ricerca della conformità alla ricerca dell'efficacia nei controlli interni	10
3.1.2.	Gestione dei rischi a livello dell'intera Commissione .....	11
3.1.3.	Misura dei risultati .....	12
3.1.4.	Esternalizzazione e agenzie.....	12
3.2.	Gestione finanziaria e presentazione dei rapporti .....	13
3.2.1.	Percorso verso un quadro di controllo integrato .....	14
3.2.2.	Controlli ex ante ed ex post.....	15
3.2.3.	Contabilità e informazioni finanziarie .....	16
3.2.4.	Metodi di esecuzione del bilancio.....	17
3.3.	Risorse umane .....	18
3.3.1.	Mancanza di personale specializzato .....	18
3.3.2.	Assunzione di funzionari dei nuovi Stati membri e formazione.....	19
3.3.3.	Affinare gli strumenti della riforma .....	19
3.3.4.	Mobilità.....	19
4.	Conclusioni .....	20
	ALLEGATO 1.....	21
	ALLEGATO 2.....	25
	ALLEGATO 3.....	29

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1. Contesto della sintesi

La **sintesi** è l'ultima fase del ciclo di pianificazione strategica, che inizia ogni anno con la **strategia politica annuale**, nella quale la Commissione presenta le priorità ed il quadro politico e di bilancio per l'anno successivo. Tale quadro costituisce il punto d'inizio per preparare il **programma legislativo e di lavoro della Commissione** e il **bilancio** e viene trasformato nei **piani di gestione annuali** dei servizi. Alla fine di ogni anno, ciascun direttore generale e caposervizio stila un **rapporto d'attività annuale**, che descrive i risultati politici e la situazione della gestione e del controllo. I rapporti sono accompagnati da una **dichiarazione di affidabilità** sul corretto impiego delle risorse e sulla qualità della gestione finanziaria.

I rapporti d'attività annuali riguardano i risultati sia politici che gestionali, mentre la presente sintesi si concentra sulle questioni gestionali e non descrive i risultati politici dell'ultimo anno.

A questo proposito va rilevato che la Commissione fornisce resoconti sui risultati politici in diversi modi:

- ogni anno riferisce al Parlamento europeo sui propri risultati politici e presenta la strategia politica annuale per l'anno successivo;
- all'inizio di ogni anno pubblica una relazione specifica sull'esecuzione del suo programma di lavoro;
- ha pubblicato una descrizione completa delle attività dell'Ue nel 2004 sotto forma di Relazione generale, ai sensi dell'articolo 212 del trattato CE;
- l'insieme delle relazioni annuali delle direzioni generali e dei servizi costituisce una descrizione dettagliata dei risultati politici della Commissione.

Visto quanto precede e dato che la nuova Commissione ha già fatto il bilancio dei risultati ottenuti dalla precedente Commissione definendo gli obiettivi strategici del suo mandato, si è ritenuto opportuno concentrare la presente sintesi sulle questioni gestionali.

La sintesi annuale è lo strumento con il quale la Commissione fa il bilancio di come i suoi servizi affrontano le questioni gestionali e decide misure adeguate per far fronte alle questioni intersettoriali. È inoltre un importante strumento di contabilità per informare le altre istituzioni sullo stato della gestione.

Utilizza i **rapporti d'attività annuali** e le **dichiarazioni di affidabilità** preparati da ciascun direttore generale e caposervizio.

Si avvale inoltre di una serie di strumenti che la Commissione usa per controllare le procedure interne al fine di assicurarsi che funzionino adeguatamente:

- la **rassegna** semestrale sullo stato dei controlli interni della Commissione, della cui pubblicazione è responsabile la Direzione generale Bilancio, stilata per la seconda volta nell'aprile 2005;

- l'operato e i consigli del **Servizio di audit interno**, che pubblica in particolare un rapporto di audit annuale e che nel 2004 ha terminato il ciclo di audit dei sistemi di gestione e controllo di tutti i servizi. Sempre nel 2004, il revisore interno ha reso nota la prima relazione semestrale sui risultati delle revisioni effettuate dalle strutture di audit interno dei servizi;
- nella risoluzione di discarico annuale da parte del **Parlamento europeo** il **comitato di controllo degli audit** informa i membri della Commissione sulle questioni derivanti dagli audit interni ed esterni o da questioni riguardanti gli audit e assicura che le raccomandazioni trovino un seguito adeguato.

Adottando la sintesi annuale, la Commissione fa il bilancio della gestione dei suoi servizi e affronta grandi questioni orizzontali sollevate nei **rapporti d'attività annuali**. Inoltre prende decisioni sulle principali raccomandazioni fatte dai **revisori interni ed esterni** e dall'**autorità di discarico** e tiene conto delle conclusioni essenziali della **rassegna sullo stato dei controlli interni**.

Laddove i commissari ritengano che sia necessaria un'azione correttiva a livello della Commissione, la sintesi indica inoltre le misure adeguate, tenendo conto dell'azione descritta da sintesi precedenti o da altri documenti orizzontali, se del caso aggiornandola.

## 1.2. Sintesi 2004

La sintesi 2004 rappresenta la prima opportunità per la nuova Commissione di esaminare la situazione derivante dai **rapporti d'attività annuali** 2004 delle direzioni generali e dei servizi.

Tali rapporti riconoscono che nel 2004 sono stati ottenuti importanti risultati e identificano settori in cui sono necessari ulteriori sviluppi. Inoltre sollevano una serie di questioni chiave, che vengono trattate nella seconda parte della presente sintesi. La Commissione rileva un miglioramento globale della qualità dei rapporti annuali.

Le raccomandazioni dei **revisori interni ed esterni** e le conclusioni della **rassegna dei controlli interni** indicano che i servizi della Commissione hanno migliorato le misure di gestione e controllo e rendono meglio conto del loro operato. Ora le responsabilità sono definite più chiaramente a tutti i livelli, il funzionamento dei servizi è soggetto a un quadro di base e a condizioni volte a renderli più responsabili ed esistono modalità che consentono la supervisione politica da parte dei commissari del lavoro dell'amministrazione. I documenti identificano inoltre i settori in cui i servizi devono fare ulteriori sforzi e mettono in luce gli insegnamenti da trarre. La terza parte della presente sintesi tratta le principali questioni intersettoriali in questo contesto.

La sintesi 2004 giunge nel momento in cui l'ambizioso programma di riforma della Commissione avviato nel 2000 ha raggiunto lo scopo: l'azione della Commissione si basa sulle priorità politiche fissate, mentre il decentramento della gestione e del controllo finanziario hanno aumentato la responsabilità a tutti i livelli, dai commissari ai funzionari, garantendo ai cittadini dell'Unione un miglior uso dei fondi pubblici.

La Commissione ritiene che il quadro ora in uso le consentirà di raggiungere l'obiettivo di migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità del proprio operato. In futuro il compito

principale sarà quello di modulare le procedure basate su tale quadro, aumentando se necessario il rigore e semplificando i controlli qualora possibile.

### **1.3. Quadro di riferimento fissato dalla sintesi 2004**

Alcune questioni intersettoriali o settoriali sulle quali la Commissione prende posizione nella presente sintesi derivano dai **rapporti d'attività annuali** dei servizi, in particolare da insufficienze esplicitamente rilevate (riserve). Fra di esse vi è la necessità di: rafforzare il controllo interno quando l'attuazione del bilancio è delegata all'esterno della Commissione; prestare maggiore attenzione ai controlli e alla supervisione ex post; contribuire allo sviluppo di una metodologia comune per quantificare le manchevolezze da parte di "famiglie" di servizi che operano nello stesso contesto.

Altre **raccomandazioni** contenute per esempio nella relazione annuale del revisore interno o nella rassegna dei controlli interni comprendono un'eventuale gestione dei rischi a livello dell'intera Commissione, promuovendo la responsabilità della Commissione mediante i rapporti d'attività annuali e la sintesi, l'approvazione dei conti da parte del contabile e il percorso verso un quadro di controllo integrato.

Fornire una risposta adeguata a tali questioni deve essere un compito di medio termine. È per questo motivo che la sintesi termina con una serie di obiettivi (vedi l'allegato 1) riguardanti questioni intersettoriali essenziali per la qualità del lavoro di gestione. Mediante un quadro di controllo integrato, una gestione dei rischi più globale, la certificazione dell'integrità, della coerenza e dell'affidabilità dei conti nonché altre misure, la Commissione s'impegna ad apportare al suo funzionamento i miglioramenti resi possibili dalla riforma. La Commissione riuscirà a raggiungere i propri obiettivi mediante il funzionamento efficace dei processi di controllo interno, confermato da altre istituzioni dell'Unione come la Corte dei conti.

## **2. QUESTIONI CHIAVE DERIVANTI DAI RAPPORTI D'ATTIVITÀ ANNUALI**

### **2.1. Panoramica globale**

Avendo esaminato i rapporti d'attività annuali e in particolare la dichiarazione di affidabilità firmata da ciascun direttore generale e caposervizio, la Commissione rileva che:

- Per quanto riguarda *le spese amministrative*, il "direttore risorse" dell'Ufficio gestione e liquidazione dei diritti individuali non ha firmato la dichiarazione, ritenendo che le debolezze rilevate nella gestione, da parte dell'ufficio, del nuovo sistema informatico di calcolo degli stipendi e delle pensioni, ancora in costante evoluzione, fossero eccessive. Dopo la verifica dei fattori che avevano motivato il rifiuto, il caposervizio ha concluso che essi erano già noti ma non erano di natura tale da condizionare la ragionevole garanzia che accompagna il rapporto d'attività annuale. La questione è stata deferita al commissario responsabile, il quale ha deciso di chiedere un'analisi indipendente per verificare la veridicità e la rilevanza dei problemi, nonché i controlli interni esistenti per ridurre i rischi connessi.
- Per quanto riguarda *le azioni svolte direttamente dai servizi della Commissione*, è stato possibile sciogliere le riserve precedenti sui controlli ex post per la maggior parte dei servizi. Una definizione più chiara del livello di errore accettabile potrebbe portare a un migliore equilibrio tra i rischi effettivamente corsi e i controlli da effettuare, in particolare

quelli ex post. Nel *settore della ricerca*, un problema persistente è la frequenza di errori nel rimborso dei costi reali dichiarati dai beneficiari di sovvenzioni. Le misure di semplificazione che saranno introdotte dal regolamento finanziario riveduto proposto dalla Commissione, controlli ex post più mirati e armonizzati ed il miglioramento della gestione nell'ambito del 6° programma quadro contribuiranno a mitigare il problema, sebbene per ora persistano problemi come i rimborsi effettuati sulla base dei costi reali dovuti all'attuale quadro giuridico. Inoltre, il 7° programma quadro ha annunciato ulteriori misure di semplificazione, che saranno introdotte a tempo debito.

- Nei casi di impiego dei fondi dell'Unione mediante *gestione condivisa con gli Stati membri*, i servizi interessati sono stati maggiormente in grado di identificare le lacune nell'esecuzione del bilancio da parte delle autorità nazionali e, in alcuni casi, di determinarne le conseguenze finanziarie e l'impatto sulla ragionevole garanzia. Occorre proseguire il lavoro complementare per stabilire correttamente la rilevanza e l'impatto delle debolezze che pesano sui sistemi di gestione e di controllo piuttosto che sulle singole operazioni. Le misure che saranno proposte nell'ambito del percorso verso un quadro di controllo integrato o già proposte nel contesto delle prospettive finanziarie 2007-2013 potrebbero garantire una maggiore affidabilità da parte degli Stati membri.
- Per quanto riguarda *la gestione decentrata con i paesi terzi*, dato il notevole rischio inerente a questo metodo di gestione, occorre prestare maggiore attenzione al quadro di controllo al fine di garantire l'ottenimento della necessaria affidabilità per questo tipo di operazioni.
- *Le rappresentanze* negli Stati membri e *le delegazioni* nei paesi terzi suscitano le stesse riserve degli anni precedenti. I servizi stanno definendo le azioni per quanto riguarda i sistemi di gestione e controllo da introdurre nelle delegazioni e rappresentanze, per agevolare lo scioglimento delle riserve quanto prima. In particolare, in seguito a una valutazione dell'organizzazione dei servizi esterni e a una relazione speciale della Corte dei conti sulla devoluzione della gestione degli aiuti esterni alle delegazioni effettuata nel 2004, è prevista una ristrutturazione nel 2005, segnatamente dei sistemi informatici e delle missioni di controllo.

Nell'allegato 3 vi è una panoramica delle tendenze di tutte le riserve degli ultimi anni.

## Conclusioni

**Globalmente la situazione nei servizi, come risulta dai loro rapporti d'attività annuali, è soddisfacente. Le principali questioni messe in luce dalle riserve generalmente sono debolezze ricorrenti, già evidenziate in anni precedenti e per le quali è in corso un'azione correttiva. Pertanto, è ancora necessario sviluppare o migliorare e attuare adeguatamente numerose misure per sostenere meglio la ragionevole garanzia data dai servizi per quanto riguarda la legalità e la regolarità delle operazioni soggiacenti, in particolare ma non esclusivamente nel quadro della gestione condivisa e decentrata. A questo proposito, il percorso verso un quadro di controllo interno integrato e l'impegno di tutti gli attori finanziari interessati consentiranno di fornire alla Corte dei conti una solida base sulla quale elaborare il suo parere. Le questioni intersettoriali specifiche per le quali è necessaria l'attenzione della Commissione vengono trattate più avanti nella presente sintesi.**

## 2.2. Potenziamento del processo di presentazione dei rapporti d'attività annuali

Il processo di presentazione dei rapporti d'attività annuali è stato modificato e stabilizzato. Per il 2004, è stato chiesto ai servizi di descrivere in modo più particolareggiato i loro metodi di gestione e i principali rischi. In generale, le riserve sono state più precise e coerenti e il loro impatto sulla ragionevole garanzia dei servizi sull'uso delle risorse e sulla legalità e regolarità delle operazioni spesso è sostenuto da un ragionamento esplicito.

La Corte dei conti ha raccomandato che per quanto riguarda i fondi gestiti congiuntamente i risultati dei controlli degli Stati membri figurino nei rapporti d'attività annuali dei servizi. Ciò è stato assicurato dai servizi interessati.

Durante e dopo la verifica *inter pares* delle potenziali riserve per i rapporti d'attività annuali 2004, tre "famiglie" di servizi hanno iniziato ad elaborare un approccio più coerente per valutare la gravità (rilevanza) delle debolezze evidenziate nel loro settore di bilancio e per determinare il potenziale impatto finanziario delle debolezze sistemiche.

La **Corte dei conti** ha riconosciuto i progressi ottenuti sulla base dei rapporti d'attività annuali 2003, rilevando però un'incompatibilità tra la portata delle riserve emesse da alcuni servizi e la ragionevole garanzia fornita. Inoltre, come indica la **rassegna dei controlli interni**, alcuni servizi devono ancora descrivere maggiormente nei rapporti d'attività annuali l'ambiente in cui operano, compresi i rischi, in particolare quelli esistenti anche dopo aver preso misure correttive.

### Conclusioni

***Rapporti d'attività annuali più mirati ed espliciti:*** nonostante in vari casi siano stati ottenuti alcuni progressi, i servizi della Commissione devono continuare a spiegare meglio i loro metodi e i rischi che corrono, compresi quelli esistenti dopo aver preso misure correttive. L'impatto dei loro metodi e rischi per la gestione e i controlli deve essere reso più esplicito; in gran parte dei casi occorrono spiegazioni più complete sull'impatto globale delle riserve sulla ragionevole garanzia.

***Rapporti più equilibrati:*** nella seconda metà del 2005 vi sarà una riflessione sulle possibili semplificazioni per garantire un maggior equilibrio tra i risultati politici e le questioni di controllo interno e di gestione finanziaria, a livello sia dei rapporti d'attività annuali che della sintesi. Inoltre, gli orientamenti dati ai servizi saranno potenziati e integreranno in un unico insieme tutte le istruzioni contenute in varie decisioni della Commissione.

***Metodologia comune per "famiglie":*** con l'assistenza dei servizi centrali, sarà messa a punto per i rapporti d'attività annuali 2005 una metodologia comune che consenta di determinare la soglia di rilevanza delle debolezze, comprese quelle sistemiche, al fine di valutare con maggiore coerenza il loro impatto sulla ragionevole garanzia per le "famiglie" di *gestione condivisa, ricerca e politiche interne*.

## 2.3. Rapporto di sintesi e dichiarazione di affidabilità

Nella risoluzione relativa al discarico 2003, il **Parlamento europeo** ha invitato la Commissione a trasformare la sintesi annuale dei rapporti d'attività annuali dei servizi in una dichiarazione di affidabilità consolidata relativa a tutta la gestione e a tutti i controlli finanziari della Commissione.

L'obiettivo alla base di questa proposta è rafforzare l'espressione di responsabilità sulla quale la Corte dei conti può basare la formulazione della sua dichiarazione di affidabilità. Il rapporto di sintesi annuale contiene già la proposta della Commissione sulle principali questioni di gestione e controllo; nel 2003 la Corte ha indicato che il rapporto di sintesi analizzava già, per la prima volta, le garanzie fornite dai sistemi di controllo e supervisione.

Inoltre, la sintesi è un atto con cui la Commissione esercita la propria responsabilità politica, analizzando i rapporti d'attività annuali e le dichiarazioni connesse e pronunciandosi sulle grandi questioni orizzontali, fra cui le azioni adeguate riguardanti problemi da risolvere a livello della Commissione. Questo approccio è basato sulla riforma, che ha affidato le responsabilità gestionali ai direttori generali e ai capiservizio, sotto la supervisione politica del pertinente commissario.

Pertanto l'attuale sistema fornisce le garanzie necessarie dal punto di vista gestionale. Nel suo ambito, nella maggior parte dei casi possono essere ottenuti ulteriori progressi rafforzando la responsabilità espressa nei rapporti d'attività annuali dei servizi, formulando riserve più precise e definendo meglio l'impatto delle riserve sulla ragionevole garanzia che accompagna i rapporti d'attività annuali.

## Conclusioni

***Promuovere la responsabilità della Commissione: occorre migliorare ancora la qualità dei rapporti d'attività annuali di numerosi servizi, formulando più chiaramente le riserve e definendone meglio l'impatto, al fine di rafforzare le garanzie date dai servizi della Commissione e da essa valutate nel rapporto di sintesi. In questo contesto, va ricordato che i commissari sono responsabili del controllo della messa in atto dei piani d'azione e della situazione dei servizi del loro portafoglio.***

### 3. GRANDI QUESTIONI TRASVERSALI DERIVANTI DAI RAPPORTI D'ATTIVITÀ ANNUALI E DALLE RACCOMANDAZIONI RICEVUTE

#### 3.1. Questioni di governance

*La riforma ha creato un quadro di gestione e controllo potenziato e nuovi strumenti, come i rapporti d'attività annuali dei servizi, per consentire alla Commissione di rendere debitamente conto dei compiti di cui è responsabile. Sono stati introdotti metodi d'esecuzione diversificati, in particolare mediante la delega a terzi in materia di bilancio.*

*Ora la Commissione affronta la sfida di migliorare l'efficacia dei sistemi di supervisione e controllo, migliorare la gestione dei rischi a livello dei servizi e sviluppare la gestione dei rischi a livello dell'intera Commissione, nonché migliorare le modalità di sorveglianza applicabili alle agenzie.*

##### 3.1.1. Passare dalla ricerca della conformità alla ricerca dell'efficacia nei controlli interni

Dopo una prima fase in cui gli sforzi si sono concentrati sui *tipi* di sistemi di controllo interno e sul *rispetto degli standard di controllo interno* (i servizi ritenevano di rispettare in media il 93% dei requisiti minimi a fine anno), i servizi ora si concentrano sul miglioramento dell'*efficacia del funzionamento di tali sistemi* e delle loro componenti.



Dato che la Commissione cerca di dotarsi di una gestione e di controlli efficienti ed efficaci, occorre affinare continuamente i sistemi di controllo per garantire che servano veramente a chi li usa e che i controlli si concentrino sulle questioni che comportano i rischi maggiori. Il consolidamento dei sistemi di controllo, cercando di renderli efficaci e inserendo il controllo interno e l'analisi dei rischi nella gestione quotidiana oltre alla gestione finanziaria, è uno sviluppo logico della riforma avviata nel 2000.

Tra i settori che richiedono un'attenzione particolare vi sono le procedure di appalto, i contratti e l'assegnazione di sovvenzioni, soprattutto il processo di selezione. Occorre inoltre lottare contro i rischi di doppio finanziamento e di pagamento di importi eccessivi e ridurre la frequenza degli errori; è auspicabile semplificare le procedure di sovvenzionamento. Occorre aumentare la proporzionalità nella creazione di sistemi di gestione e controllo economicamente efficienti. La **rassegna dei controlli interni** cita come settori che possono migliorare: la supervisione in campo finanziario, l'integrazione della gestione dei rischi nella gestione quotidiana e la realizzazione di una migliore proporzionalità nella creazione di sistemi di gestione e controllo economicamente efficienti. A tal fine occorre fare una revisione periodica del pertinente bollettino finanziario e adeguare i sistemi di supervisione e controllo, controllare il rischio di dipendenza nei confronti di alcuni contraenti e tener conto dei risultati dei controlli ex post e delle raccomandazioni degli audit. In questo contesto, occorre fissare un livello accettabile di rischio o di errore, se possibile in accordo con le altre istituzioni.

Il **revisore interno** raccomanda particolare attenzione per prevenire i rischi di doppio finanziamento, collusione, conflitto d'interessi, insider trading, concentrazione di fondi comunitari su alcuni contraenti o beneficiari e dipendenza da contraenti in caso di outsourcing.

Inoltre, sebbene le esperienze fatte dalle direzioni generali, dagli uffici e dalle delegazioni di piccole dimensioni siano diverse, la **rassegna dei controlli interni** rileva alcune difficoltà nell'applicare gli standard a livello dell'intera Commissione. In alcuni casi, sottolinea la mancanza di risorse, mentre in altri rileva la necessità di affinare competenze e responsabilità. Un altro problema degli uffici riguarda il numero di agenti contrattuali a cui fanno ricorso (fino al 40%). Se non affrontata attentamente, nel periodo transitorio questa situazione potrebbe creare difficoltà nell'acquisizione di competenze e know-how e problemi in occasione dei trasferimenti di responsabilità. La rassegna dei controlli interni sottolinea il rischio di discontinuità nel funzionamento degli uffici in caso di ritardo del nuovo processo di selezione degli agenti contrattuali. Infine, sarà effettuata una valutazione triennale degli *uffici amministrativi* recentemente creati dalla Commissione, che dovrebbe riguardare in particolare le misure di semplificazione.

Per quanto riguarda gli *uffici interistituzionali*, la revisione in corso del regolamento finanziario prevede misure per porre rimedio all'eventuale mancanza di delimitazione della responsabilità, sotto forma di delega diretta agli uffici dei poteri di ordinatore di ciascuna istituzione.

## Conclusioni

***Ulteriore miglioramento del rapporto costo/efficacia dei sistemi di sorveglianza e controllo: i servizi devono continuare a rafforzare il monitoraggio dell'efficacia del loro controllo interno, con l'assistenza dei servizi centrali. Il coordinatore del controllo interno di ciascun servizio deve effettuare un esame periodico dell'efficacia del controllo interno, in***

**base alle informazioni disponibili sui risultati dei controlli, sulle eccezioni fatte e sui pertinenti bollettini, al fine di migliorare le procedure in vigore o modificare i sistemi di controllo. L'esame deve avvenire almeno nel quadro delle informazioni semestrali dei commissari e del rapporto d'attività annuale.**

### *3.1.2. Gestione dei rischi a livello dell'intera Commissione*

I servizi della Commissione effettuano una valutazione dei rischi regolarmente, in linea di principio una volta l'anno. Viene sviluppata una metodologia potenziata basata su un esercizio pilota iniziato nel 2004 a cui partecipano vari servizi, che collega più chiaramente la gestione dei rischi al processo di pianificazione.

Accanto alla gestione dei rischi a livello dei servizi, diverse attività effettuate regolarmente contribuiscono a sensibilizzare ai rischi e a sviluppare misure che consentono di affrontarli a livello dell'intera Commissione. Così avviene per l'assegnazione delle risorse alle attività prioritarie all'inizio del ciclo di pianificazione strategica e per la valutazione preliminare del possibile impatto positivo o negativo delle grandi iniziative. Riguardo alle questioni gestionali, funzionano bene le linee di dipendenza gerarchica attraverso cui i servizi rendono regolarmente conto ai loro commissari. Un gruppo di commissari esamina tutte le inchieste avviate dall'Ufficio antifrode per attirare l'attenzione del Collegio sulle questioni gravi. I revisori e la rassegna dei controlli interni mettono in luce le lacune intersettoriali e sistemiche su base annua. Il comitato di controllo degli audit migliora il seguito dato alle principali raccomandazioni che hanno un impatto a livello della Commissione.

Il **revisore interno** e il **Parlamento europeo** ritengono però necessario rafforzare la cultura di gestione dei rischi della Commissione e introdurre una metodologia di gestione dei rischi a livello dell'intera istituzione.

Il **revisore interno** rileva che occorre inserire la gestione dei rischi nel processo di gestione regolare di ogni servizio e suggerisce di agire in materia a livello dell'intera Commissione, al fine di disporre di una panoramica dei rischi consolidata a livello istituzionale che consenta una visione completa dei rischi principali.

## **Conclusioni**

***Sviluppare una gestione dei rischi per l'intera Commissione: la metodologia che sarà messa a punto nell'intera Commissione entro l'autunno 2005 introdurrà la gestione dei rischi nel processo decisionale sulle priorità e l'assegnazione delle risorse. Questo aspetto si concreterà nei piani di gestione e nei rapporti d'attività annuali dei servizi. A medio termine, questo metodo dovrà riguardare anche il modo di affrontare la gestione dei rischi in seno a "famiglie" di attività analoghe nei servizi.***

### *3.1.3. Misura dei risultati*

La maggior parte dei servizi ha riesaminato gli obiettivi e gli indicatori nelle fasi sia di pianificazione che di presentazione dei rapporti, con l'aiuto dei servizi centrali al fine di migliorare, in particolare, la qualità dei documenti e dei rapporti ("schede di attività") presentati dalla Commissione all'autorità di bilancio insieme al progetto preliminare di bilancio annuale.

Il **revisore interno** e il **Parlamento europeo** ritengono che è possibile migliorare ancora la qualità degli obiettivi e degli indicatori e prendere ulteriori disposizioni per misurare e valutare i risultati ottenuti. Anche la Corte dei conti ha invitato la Commissione a produrre indicatori riguardanti la legalità e la regolarità delle operazioni e che misurino i risultati dei controlli interni.

La **rassegna dei controlli interni** e il **revisore interno** sottolineano inoltre la necessità d'integrare in modo più completo gli insegnamenti tratti dall'esperienza, per esempio i risultati delle valutazioni, nel processo di elaborazione delle politiche.

## **Conclusioni**

***Rivedere la misura e la valutazione dei risultati: la Commissione analizzerà gli obiettivi e gli indicatori esistenti nel contesto di una verifica inter pares per "famiglie" al fine di esaminare come gli obiettivi e gli indicatori possono trasformarsi in strumenti gestionali più operativi all'interno della Commissione.***

### *3.1.4. Esternalizzazione e agenzie*

Nella comunicazione del febbraio 2004 sul quadro finanziario 2007-2013, la Commissione ha sottolineato la necessità di concentrare le attività sullo sviluppo e il controllo di politiche ai sensi del trattato ed ha identificato quali principi di gestione amministrativa meno gestione diretta, migliori controlli dell'attuazione e maggiore efficienza economica.

In caso di esternalizzazione di compiti esecutivi ad *agenzie esecutive*, alle quali la Commissione delega poteri di attuazione di un programma o progetto comunitario, si applicano requisiti di controllo interno identici a quelli in vigore alla Commissione, il che consente a quest'ultima di esercitare una piena supervisione.

Al contrario, le *agenzie di regolamentazione*, vale a dire le agenzie comunitarie non esecutive, sono enti autonomi. Gran parte di tali agenzie sono, almeno in parte, finanziate dalla sezione del bilancio che riguarda la Commissione, ma quest'ultima ha un controllo limitato sulle loro attività. Tuttavia, in alcune circostanze l'operato delle agenzie di regolamentazione può sconfinare sulla responsabilità della Commissione. A questo proposito, la **rassegna dei controlli interni** solleva la questione dei meccanismi che consentono alla Commissione di controllare tali agenzie. Dopo il libro bianco sulla governance europea, la Commissione ha già avviato un'iniziativa per cercare di definire il quadro operativo per la creazione, il funzionamento e la supervisione delle agenzie di regolamentazione europee, da concordare con il Parlamento europeo e il Consiglio. Questo progetto di quadro si prefigge in particolare di definire le responsabilità delle agenzie di regolamentazione e delle istituzioni. Inoltre, occorre chiarire le modalità di controllo per consentire alla Commissione di esercitare pienamente la sua responsabilità politica e di bilancio, se necessario.

## **Conclusioni**

***Piena responsabilità della Commissione sulle agenzie esecutive: per quanto riguarda il funzionamento delle agenzie esecutive, la Commissione eserciterà pienamente le funzioni di supervisione previste. La prossima sintesi riferirà per la prima volta sul funzionamento delle agenzie esecutive di nuova creazione.***

**Chiarire le responsabilità della Commissione e delle agenzie di regolamentazione: nel 2005 occorre proseguire i negoziati interistituzionali basati sul progetto della Commissione di accordo interistituzionale su un quadro per le agenzie di regolamentazione. I ruoli e le responsabilità dei servizi della Commissione e delle agenzie di regolamentazione saranno chiariti parallelamente.**

### **3.2. Gestione finanziaria e presentazione dei rapporti**

*La gestione finanziaria è stata rimaneggiata con la nuova versione del regolamento finanziario, entrato in vigore nel 2003, l'introduzione dell'elaborazione del bilancio per attività nel 2004 e il passaggio alla contabilità per competenza dal 1° gennaio 2005.*

*La Commissione propone attualmente alle altre istituzioni un percorso verso un quadro di controllo integrato, che fornirà alla Commissione e ai suoi partner una maggiore garanzia riguardo alla legalità e alla regolarità dell'uso dei fondi Ue, anche in gestione congiunta con gli Stati membri. Anche i controlli ex post saranno più mirati e armonizzati, in particolare garantendo una maggiore coerenza a livello delle "famiglie" di servizi.*

Per la decima volta, la Corte dei conti europea ha pubblicato una dichiarazione di affidabilità annuale largamente positiva per quanto riguarda l'affidabilità dei conti, degli impegni e delle risorse proprie; ha però indicato che la Corte non può fornire garanzie per tutti i pagamenti, ma soltanto per le spese amministrative.

La Commissione ritiene che uno dei suoi obiettivi dovrebbe essere creare le condizioni che consentano alla Corte di pubblicare una dichiarazione di affidabilità contenente soltanto piccole critiche. Ciò comporta non soltanto nuovi sforzi da parte della Commissione in numerosi settori, ma anche la partecipazione attiva degli Stati membri in quanto, ai sensi del trattato, sebbene la Commissione sia la sola responsabile dell'attuazione del bilancio, circa l'80% del bilancio è attuato dagli Stati membri in *gestione congiunta*.

In materia di contabilità e informazione finanziaria, sono stati fatti grandi progressi nel 2004, anno in cui vi sono stati i preparativi del passaggio alla contabilità per competenza affinché la contabilità generale relativa al bilancio generale dell'Ue potesse iniziare a funzionare pienamente per competenza dal gennaio 2005, come previsto. Nel 2004 la Commissione ha attuato il primo bilancio basato unicamente sulla struttura per attività. È stato inoltre raggiunto l'obiettivo concomitante di adattare la rendicontazione di bilancio.

Il 2004 è stato il secondo anno di attuazione del regolamento finanziario rimaneggiato e i **rapporti d'attività annuali dei servizi** mostrano che le nuove norme sono state integrate nelle pratiche gestionali. Le riserve che indicavano alcuni problemi iniziali osservati nel 2003 sono state tolte nei rapporti 2004.

Per quanto riguarda il cofinanziamento delle azioni, le conclusioni della sintesi raccomandavano una maggiore semplificazione mediante il ricorso più ampio a versamenti forfetari. La Commissione sta modificando le modalità di esecuzione del regolamento finanziario, al fine in particolare di semplificare i contratti e le sovvenzioni di piccola entità e di introdurre controlli proporzionati in base all'analisi dei rischi. Nel contempo, è stata adottata e sarà discussa con le altre istituzioni la proposta della prima **revisione triennale del regolamento finanziario**. Questa revisione razionalizzerà i metodi di attuazione del bilancio, fisserà una base giuridica che consenta di ricorrere maggiormente a sovvenzioni forfetarie e privilegerà ulteriori semplificazioni e maggiore proporzionalità, ottenendo un miglior

equilibrio fra le esigenze in materia di controllo e rischi e i costi in gioco. Insieme alla revisione del regolamento finanziario vi sarà un'ulteriore revisione delle sue modalità di esecuzione.

### *3.2.1. Percorso verso un quadro di controllo integrato*

Il parere della **Corte dei conti** sull'audit unico e la **raccomandazione di discarico del Parlamento europeo** per il 2003 costituiscono i punti di partenza di un *quadro di controllo interno comunitario*. Il quadro di controllo interno integrato è necessario per completare una catena logica, in cui i controlli precedenti possono essere utilizzati più efficacemente in fasi successive per rafforzare la garanzia della legalità e della regolarità delle operazioni soggiacenti. I controlli devono essere proporzionati, al fine di ottenere un equilibrio adeguato tra costi e benefici (sul piano sia finanziario che politico).

In base all'affidabilità fornita da questo quadro di controllo interno integrato e ai risultati ottenuti grazie alla riforma, la Commissione intende ottenere una dichiarazione di affidabilità annua dalla Corte dei conti contenente osservazioni più mirate e limitate sulla legalità e la regolarità dei pagamenti. Una comunicazione adottata parallelamente a questa sintesi stabilisce i principali principi politici per tale quadro di controllo interno integrato, le responsabilità dei vari protagonisti, anche a livello degli Stati membri, e la procedura che dovrebbe portare all'adozione di un percorso entro la fine dell'anno.

La messa a punto di un quadro di controllo interno integrato che consenta in particolare di condividere i risultati degli audit a tutti i livelli di gestione aumenterà l'efficienza e l'efficacia. Occorre esplorare le possibilità di semplificazione della gestione dei fondi comunitari facendo in modo che le esigenze in materia di controllo siano proporzionate ai rischi.

Sono già state prese notevoli misure prima dell'adozione del percorso verso un quadro di controllo interno integrato. Si tratta per esempio di nuove disposizioni nelle proposte legislative relative alla gestione finanziaria in materia di aiuti agricoli e strutturali nell'ambito delle prossime prospettive finanziarie. Un ulteriore miglioramento è il lavoro di armonizzazione fatto durante la verifica *inter pares* delle potenziali riserve, che ha avviato una riflessione su una base che consente di fissare i "livelli d'errore accettabili". Come fa rilevare la **rassegna dei controlli interni**, per fissare le soglie comuni per famiglia di servizi è necessario calibrare e armonizzare i metodi di controllo all'interno di ciascuna famiglia.

## **Conclusioni**

***Passaggio a un quadro di controllo integrato: la Commissione inviterà le istituzioni Ue interessate a sviluppare un approccio comune di tale quadro, che comporterà una maggiore garanzia a livello della Commissione attraverso i rapporti d'attività annuali dei servizi e maggiori garanzie da parte degli Stati membri che eseguono il bilancio comunitario in gestione condivisa. Tali garanzie saranno sostenute più chiaramente da solide procedure di controllo interno e solidi meccanismi di valutazione e rendicontazione, compresa la condivisione dei risultati degli audit a tutti i livelli.***

### *3.2.2. Controlli ex ante ed ex post*

I controlli ex ante ed ex post sono componenti importanti del quadro di controllo interno della Commissione. **I rapporti d'attività annuali dei servizi** mostrano un miglioramento continuo in generale ma un livello di controlli ex post insufficiente in alcuni casi, che hanno portato ad

alcune riserve. La **rassegna dei controlli interni** indica che i servizi devono prepararsi a migliorare i rapporti sulla loro strategia di controllo e sulla sua messa in atto al fine di ottenere maggiori prove a sostegno della dichiarazione di ragionevole garanzia. Il **revisore interno** ha inoltre evidenziato la necessità di un'ulteriore armonizzazione e calibrazione dei controlli ex post dei vari settori del bilancio; ha altresì suggerito che i rapporti d'attività annuali dei servizi e le loro sintesi forniscano maggiori particolari sui risultati dei controlli.

Nella seconda metà del 2004 è stata creata una *rete di controlli ex post* per definire orientamenti, consentire la condivisione di buone pratiche fra i servizi e garantire un linguaggio comune e la comprensione in materia di controlli ex post.

In questo settore i progressi dovrebbero essere resi possibili dal percorso verso un quadro di controllo integrato, che in particolare consentirà un miglior equilibrio tra il costo dei controlli e i benefici previsti, come ha suggerito anche il **revisore interno**. Questi raccomanda inoltre l'adozione di una strategia più chiara per "audit di chiusura" alla fine di un periodo di programmazione in caso di *gestione condivisa e decentrata* e la formulazione di orientamenti più precisi per i controlli ex post effettuati dalle agenzie nazionali in caso di *gestione centralizzata indiretta*.

I servizi che si avvalgono di organismi di controllo indipendenti per certificare le dichiarazioni di spesa dei beneficiari dovrebbero proseguire gli esperimenti, in modo da poter trarre rapide conclusioni riguardo all'impatto di tali certificati sul controllo ex post. Parallelamente, un maggior ricorso a pagamenti forfetari per alcune sovvenzioni dovrebbe cambiare la natura dei controlli ex post consentendo controlli più mirati, più qualitativi e dissuasivi.

## Conclusioni

***Controlli ex ante ed ex post più coordinati ed efficienti:* occorre armonizzare maggiormente la metodologia e definire meglio le strategie di audit comuni, almeno a livello delle "famiglie" di servizi nell'ambito di uno stesso settore di bilancio. Nel contesto del percorso verso un quadro di controllo interno integrato, i servizi operanti nell'ambito di uno stesso settore di bilancio esploreranno il modo più adeguato per organizzare la condivisione delle risorse per "famiglie", mediante un maggior coordinamento (audit congiunti, metodologia comune, condivisione dei risultati) oppure mediante sinergie (quando il servizio guida effettua gli audit per conto di servizi più piccoli). Ciò consentirà progressivamente l'armonizzazione, una maggior concentrazione dei controlli ex post e una maggiore efficienza.**

### 3.2.3. *Contabilità e informazioni finanziarie*

Il **revisore interno** e l'**autorità di discarico** raccomandano che il contabile approvi i conti della Commissione e sia promosso al rango di "funzionario finanziario capo" per fungere da contrappeso centrale ai servizi della Commissione.

In base ai principi essenziali della riforma amministrativa, che prevedono il decentramento dei compiti di gestione e controllo e una maggiore responsabilità a livello dei servizi della Commissione, questi ultimi restano pienamente responsabili della legalità e della regolarità delle operazioni soggiacenti. La dichiarazione di affidabilità presentata dai direttori generali nei rapporti di attività annuali deve certificare che i conti di cui sono responsabili sono esatti e completi.

Il contabile deve approvare i conti, certificando di aver fatto i controlli che ritiene necessari e che i conti sono stati preparati conformemente alle regole contabili, ai metodi e ai sistemi contabili introdotti sotto la sua responsabilità, e di aver proceduto alle correzioni necessarie per una presentazione regolare e fedele dei conti ai sensi dell'articolo 136 del regolamento finanziario e che pertanto i conti sono affidabili. Il contabile deve ricevere dalle direzioni generali informazioni adeguate per poter effettuare tale compito e deve poter controllare le informazioni come ritiene necessario. Dato che i direttori generali sono responsabili delle operazioni soggiacenti e dell'affidabilità delle informazioni comunicate al contabile, la dichiarazione di affidabilità figurante nei rapporti d'attività annuali deve certificare che i conti posti sotto la loro responsabilità sono esatti e completi.

## Conclusioni

**A tal fine il 3 maggio 2005 la Commissione ha adottato alcune proposte di revisione del regolamento finanziario.**

### 3.2.4. *Metodi di esecuzione del bilancio*

Per quanto riguarda i *fondi gestiti a livello centrale*, il **revisore interno** ha chiesto norme più rigorose per l'assegnazione di sovvenzioni, questione che ha prodotto anche una riserva in un **rapporto d'attività annuale** di un servizio in riferimento a un'organizzazione non governativa. La **rassegna dei controlli interni** ha messo in luce la necessità di avere modalità di sorveglianza che consentano di evidenziare e correggere rapidamente le debolezze rilevate in materia di appalti pubblici e sovvenzioni (processo di selezione, visita di controllo, doppio finanziamento, pagamenti eccessivi), il che è stato sostenuto anche da riserve in alcuni **rapporti di attività annuali dei servizi**.

Per quanto riguarda la *gestione congiunta* e la *gestione dei fondi mediante agenzie nazionali*, il **revisore interno** ha fatto rilevare la necessità di ottenere dichiarazioni di affidabilità dalle autorità di gestione degli Stati membri oltre alla convalida dei sistemi di controllo nazionali che devono effettuare i servizi della Commissione prima di procedere ai pagamenti. La Commissione ha fatto proposte simili in materia di spese agricole, per le quali è stato raggiunto un accordo politico in sede di Consiglio. Il revisore interno ha inoltre sottolineato l'importanza di un aumento delle informazioni fornite alla Commissione dalle agenzie nazionali.

Nei casi in cui gli Stati membri gestiscono e controllano l'esecuzione del bilancio nel quadro di una *gestione condivisa*, il seguito dato alla sintesi precedente ha consentito di chiarire l'attuale iter di controllo per i fondi agricoli e strutturali e di mettere in evidenza i problemi che persistono e le possibili soluzioni. A sua volta, la **Corte dei conti** ha insistito sulla responsabilità della Commissione di verificare l'esistenza e l'effettivo funzionamento negli Stati membri di adeguati sistemi di controllo e di garantire la legalità e la regolarità delle operazioni soggiacenti. A questo proposito ha inoltre rilevato la necessità di stabilire un livello accettato di fiducia e una soglia di rilevanza.

## Conclusioni

**Il percorso verso un quadro di controllo interno integrato renderà più trasparente il flusso di informazioni e dovrebbe consentire di ottenere maggiori garanzie dai processi interni della Commissione nonché dai terzi ai quali la Commissione ha affidato compiti di esecuzione del bilancio.**

**I servizi sono invitati a mettere in pratica le misure di semplificazione che saranno introdotte dalle modalità di esecuzione modificate dal regolamento finanziario, in particolare per quanto riguarda l'impiego di sovvenzioni forfetarie in sostituzione del rimborso delle spese reali, se del caso.**

### **3.3. Risorse umane**

*È entrato in vigore il nuovo statuto nato dalla riforma, il quale prevede in particolare una struttura di carriera lineare e la modernizzazione delle condizioni di lavoro nonché nuove misure riguardanti la disciplina e la denuncia delle disfunzioni.*

*La semplificazione di alcuni strumenti, come il sistema di valutazione del personale, è volta a garantire una gestione efficiente ed efficace delle risorse umane.*

Il nuovo statuto è entrato in vigore il 1° maggio 2004, accompagnato da diversi pacchetti di disposizioni di esecuzione adottate dalla Commissione. Per migliorare ulteriormente l'efficienza è stata inoltre presa una serie di altre misure, fra cui orientamenti riguardanti i movimenti di personale e le regole per la valutazione del personale di inquadramento superiore.

Inoltre, è stato posto l'accento sul miglioramento delle condizioni di lavoro del personale della Commissione. Sono state presentate soluzioni, tenendo conto sia delle necessità del personale che delle risorse disponibili, per giungere a politiche volte a conciliare la vita privata e professionale: lavoro a tempo parziale, orario flessibile, telelavoro, congedo parentale e congedo familiare.

#### *3.3.1. Mancanza di personale specializzato*

**I rapporti d'attività annuali** di alcuni servizi hanno indicato che in alcuni casi la mancanza di personale ha ostacolato il loro funzionamento. In un caso particolare il deficit era dovuto a un problema di breve durata legato alla necessità di rimediare ai problemi informatici causati dall'applicazione del nuovo statuto. Alcuni rapporti hanno inoltre rilevato problemi più specifici riguardanti la disponibilità di risorse umane adeguate, in termini sia quantitativi che qualitativi, a causa della difficoltà di attrarre candidati, in particolare dai dieci nuovi Stati membri, aventi profili specifici (esperti finanziari, contabili, scientifici, linguistici e informatici).

La rassegna dei controlli interni rileva una mancanza di specialisti competenti nel settore finanziario e in altri settori, che complica la gestione della mobilità, soprattutto nei servizi, nelle delegazioni e nelle rappresentanze di piccole dimensioni.

### **Conclusioni**

**Proseguirà il piano d'azione presentato nel luglio 2004 al fine di promuovere l'assunzione di esperti e sviluppare la formazione del personale in servizio. La Commissione contribuirà al programma di lavoro dell'Ufficio europeo di selezione del personale (EPSO), che è interistituzionale, onde garantire che i concorsi continuino a fornire numeri congrui di candidati per coprire i posti vacanti. Occorrerà proseguire le assunzioni, in particolare in alcuni servizi, e prendere misure in caso di deficit. La Commissione continuerà inoltre a monitorare attentamente la situazione e a proporre misure per migliorare le procedure di assunzione.**



**Inoltre, le risorse verranno adeguate alle politiche non soltanto in termini quantitativi ma anche qualitativi per garantire che il personale assegnato a determinate politiche abbia le capacità e le qualifiche necessarie per svolgere i compiti. Tenendo presente questo obiettivo, saranno ulteriormente migliorate le procedure di assunzione e sarà fornita formazione specializzata basandosi sulle misure già prese.**

### *3.3.2. Assunzione di funzionari dei nuovi Stati membri e formazione*

I **rapporti d'attività annuali** di molti servizi hanno sottolineato che il raggiungimento degli obiettivi per l'assunzione di funzionari dei nuovi Stati membri era stato ritardato, principalmente a causa dei ritardi nella disponibilità degli elenchi di riserva. La formazione ha continuato ad avere un ruolo significativo nella politica delle risorse umane delle DG. Gran parte delle DG hanno riferito di aver adottato un quadro di formazione strategica e hanno rilevato aumenti nel numero medio di giorni di formazione per funzionario.

### *3.3.3. Affinare gli strumenti della riforma*

Nel 2004 erano operativi gran parte degli strumenti giuridici necessari alla riforma della politica del personale. Nei prossimi anni occorrerà essenzialmente consolidare questo processo, coinvolgere maggiormente i servizi ed affinare la semplificazione delle disposizioni quando sarà ritenuto necessario.

## **Conclusioni**

**La semplificazione delle procedure sarà un obiettivo chiave per migliorare sia l'efficienza che la soddisfazione degli utenti. In particolare, saranno presentate misure specifiche per semplificare e migliorare il sistema di valutazione del personale.**

### *3.3.4. Mobilità*

La maggior parte dei servizi riferiscono di non aver avuto grossi problemi nel quadro dei piani di mobilità, sebbene la **rassegna dei controlli interni** rilevi alcune difficoltà legate alla mobilità obbligatoria per gli incarichi sensibili.

Nel 2004 la mobilità all'interno e tra le direzioni generali e i servizi ha riguardato il 15% del personale della Commissione (funzionari e agenti temporanei). Si trattava di membri del personale che hanno deciso di cambiare mansione volontariamente (mobilità volontaria) e di quelli che sono stati obbligati a farlo (mobilità obbligatoria) a causa di una nuova sistemazione in seguito all'allargamento o perché avevano occupato un incarico sensibile per più di cinque anni.

I risultati di un'inchiesta interna confermano che gli orientamenti per la mobilità hanno migliorato notevolmente il modo di gestire la mobilità alla Commissione. Vengono diffuse buone pratiche al fine di creare un sistema di gestione delle carriere col quale la Commissione possa garantire che "la persona giusta si trovi al posto giusto al momento giusto" affinché le risorse siano utilizzate nel modo più efficace ed efficiente possibile. Questo lavoro è sostenuto dallo sviluppo di strumenti come il CV elettronico (e-CV) che fornirà una panoramica delle capacità e competenze di tutto il personale della Commissione. Nel complesso l'esperienza della mobilità è stata positiva, ma sono stati rilevati alcuni effetti negativi della mobilità obbligatoria per gli incarichi sensibili, come la perdita di perizia e conoscenza intuitiva; i

direttori delle risorse sarebbero felici di disporre di una valutazione dell'impatto di questa politica.

#### 4. CONCLUSIONI

Il rapporto di sintesi 2004 ha consentito alla nuova Commissione di fare il punto per la prima volta sulla gestione dei suoi servizi e di affrontare le grandi questioni sollevate da revisori interni ed esterni e dall'autorità di discarico nei rapporti annuali 2004 dei servizi.

La presente sintesi introduce un quadro di riferimento che garantisce la coerenza delle iniziative proposte e ne spiega le ragioni soggiacenti, contribuendo fra l'altro al raggiungimento dell'obiettivo di ottenere dalla Corte dei conti, a medio termine, una dichiarazione di affidabilità contenente soltanto riserve marginali. Avvia un processo mediante il quale ogni anno le sintesi faranno il punto della situazione di tali iniziative. Non si tratta di avviare una nuova riforma, ma è venuto il momento di portare il sistema a velocità di crociera e di svilupparne pienamente il potenziale in base alle linee d'azione seguenti:

- **Promuovere la responsabilizzazione della Commissione:** un rapporto di sintesi basato solidamente sulle garanzie date dai direttori generali e dai capiservizio oltre a contabilità per competenza firmata dal contabile.
- **Rendere più efficace la gestione dei risultati:** efficacia e partecipazione da parte dei servizi ai sistemi di supervisione e controllo, gestione quotidiana lungimirante e solida che tenga conto della gestione dei rischi.
- **Aumentare la responsabilità e la capacità di monitoraggio della Commissione** attraverso un quadro di controllo interno integrato, un approccio più coerente ai rischi da parte di “famiglie” di servizi e un miglior equilibrio tra i risultati politici e le questioni di controllo interno e di gestione finanziaria a livello sia dei rapporti d'attività annuali che della sintesi.

**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.

<b>Governance issues</b>		
<b>Objective</b>	<b>Initiative(s) to meet the objective</b>	<b>Responsible service(s) and timetable</b>
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"> <li>➤ 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.</li> </ul>	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"> <li>➤ 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.</li> </ul>	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"> <li>➤ 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.</li> <li>➤ In the medium a term perspective, the methodology should also address how to deal with risk management within ‘families’ of similar activities in services.</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interinstitutional negotiations should be pursued in 2005 based on the Commission’s draft interinstitutional</li> </ul>	SG, BUDG and services concerned, starting in 2005.

regulatory agencies.	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.	
----------------------	---	--

<b>Activity-based management</b>		
<b>Objective</b>	<b>Initiative(s) to meet the objective</b>	<b>Responsible service(s) and timetable</b>
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"> <li>➤ 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.</li> </ul>	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"> <li>➤ 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.</li> <li>➤ 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.</li> <li>➤ Guidance to the services will be reinforced and will integrate all instructions referenced in several Commission decisions in one global set.</li> <li>➤ 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>.</li> </ul>	<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>

<b>Financial management and reporting</b>		
<b>Objective</b>	<b>Initiative(s) to meet the objective</b>	<b>Responsible service(s) and timetable</b>
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.

<b>Human resources</b>		
<b>Objective</b>	<b>Initiative(s) to meet the objective</b>	<b>Responsible service(s) and timetable</b>
11. Simplifying procedures to increase both efficiency and customer satisfaction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Specific measures will be presented to simplify and improve the Commission's staff appraisal system (Career Development Review).</li> </ul>	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"> <li>➤ Following the conclusions of the evaluation on the Strategic Alignment of Human Resources, an action plan will be devised by the end of 2005.</li> <li>➤ Provision of specialised training and measures to improve the recruitment procedures and, in particular in areas where a shortage of skilled staff is identified.</li> <li>➤ An analysis of human resource devoted to internal control will be progressively carried out as requested by the Court of Auditors</li> </ul>	<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.	<b>On-going.</b> 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.  <b>Action included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 3.3.2.)	Communication of the revised management and control framework.	<b>On-going.</b> 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.  <b>Action included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 5.4.1.)	Internal Controls in Delegations.	<b>Action almost completed.</b> 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.  <b>Action included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 5.4.3.)	PRESS A (situation of Relays and Networks and Representations).	<b>Action almost completed.</b> <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.  <b>Action included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 5.4.3.)	PRESS B (integrating the Representations in the Member States into the rotation schemes of the	<b>Action completed.</b> 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

	Directorate-General for External Relations).	have been implemented and followed up.
2001 Synthesis (Action 2)	Evaluation of the devolution exercise.	<b>Action completed.</b> 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.	<b>Action completed.</b> 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.	<b>On-going.</b> 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.  <b>Action included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 5.4.6.)	Follow-up by services.	<b>Action completed.</b> 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.

#### 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).	<b>Action almost completed.</b> 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).  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.  <b>Action included in the objectives set in Annex 1.</b>
Court of Auditors, 2002 AR, (§ 1.73)	Estimate of human resources devoted to internal control.	<b>Action to be continued.</b> 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.  <b>Action included in the objectives set in Annex 1.</b>
--	--	---

#### 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.	<b>Action completed.</b> 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.  <b>Follow-up included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 5.3.3.B)	Audit in Shared management.	<b>Action ongoing.</b> 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.
2002 Synthesis (§ 5.3.4.)	Co-financing.	<b>Action completed.</b> 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.  <b>Follow-up included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 5.3.2. A)	Recovery.	<b>Action completed.</b> 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 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.  <b>Follow-up included in the objectives set in Annex 1.</b>
2002 Synthesis (§ 5.3.7.)	Accounting framework.	<b>Action completed.</b> 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.
White Paper (Actions 11 and 74)	Development of a database of legal entities and of a database of contracts.	<b>Action completed.</b> 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.

#### GOVERNANCE ISSUES

2002 Action	Description	Status
2001 Synthesis (Action 7)	Interoperability.	<b>Action completed.</b> 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.	<b>Action essentially completed.</b> 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.	<b>Action almost completed.</b> 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.	<b>Continuous action.</b> 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 RAL 2. 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; 3. Insufficient number of <i>ex-post</i> controls carried out in 2003	2	1. Project management; 2. Ex-post control
TAXUD	0	0	1	1. Monitoring of the application of preferential treatment	0	0
MARKT	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	0

GOPA	0	0	0	0.	0	0
SJ	0	0	0	0	0	0
SCIC	0	0	0	0	1	1. Freelance interpreters
DGT	0	0	0	0	0	0
IAS	1	1. Audit of Community agencies	1	1. Audit of Community agencies	0	0
OLAF	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>49</b>		<b>49</b>	