



N° 71 - November 2007

The 71th edition of Management Matters

Management Matters

Sondage

La semaine prochaine, nous vous enverrons quelques questions pour connaître votre niveau de satisfaction de cette newsletter. Le [dernier sondage](#) date de 2002 et, 5 ans plus tard, il nous semble vraiment utile de vous demander à nouveau votre avis.

En effet, pas de communication sans fonction d'évaluation et réajustement de tir, le cas échéant.

Nous vous remercions donc d'avance de bien vouloir faire un bon accueil à cette enquête et d'y consacrer les cinq minutes (pas plus, promis !) nécessaires pour y répondre.

Caroline Schickel

Senior Management

Senior Women in Management: meeting with Commissioner Neelie Kroes

Neelie Kroes, Commissioner for Competition, spoke recently with the members of the Senior Women in Management (SWIM) Network.

This meeting, part of the SWIM Network meetings organised by ADMIN.CCN, focused on how to support and encourage women to **apply for management positions**.

During this meeting, Neelie Kroes highlighted several issues:

- The number of women at (senior) management level is **still low**; women already in a (senior) management position can help in this respect by encouraging other women to apply for (senior) management positions.
- Equality means that women being able to reach (senior) management positions with the **same speed as men**; however, achieving this target will still take a long time. Under such circumstances, introducing, within the existing legal constraints, some **quota system** could be a possible option.
- Women in senior management positions should realise they are a **role model** and act as such. In general, they have a **different management style** which needs to be accepted, exploited and recognised positively (e.g. listening skills, teambuilding, those who combine job and family tend to be more efficient).

Women should not deny these specific skills by adopting automatically a “male” management style.

- There are always reasons for not applying for a management position, but this decision needs to be based on facts and figures and not on feelings; women should make an **honest analysis** of an issue like combining professional life with family obligations before deciding. In this context, they should also be less risk-averse and focus on learning from mistakes; failures show areas which can be further developed.

Finally, the Commissioner stressed that the College is very aware of gender equality issues and the need to increase the number of women in senior management positions; she recalled the fact that President Barroso himself insisted on a **minimum number of female Commissioners**.

Participants confirmed many of the issues raised by Commissioner Kroes and provided several elements where improvements could be made by: ensuring that enough women reach the pool of potential candidates for senior management positions; making more and **better use of the annual report on equal opportunities**; changing the mind-set regarding professional / private life balance in management positions; ensuring selection criteria are gender neutral; raising awareness of modern management techniques, including **compulsory training** in this area (on diversity and making rational use of time); identifying women who have the potential to take on management positions and supporting them.

Jogchem Schuijt, DG ADMIN.CCN-Procedures

Equal opportunities

3d Annual Monitoring report: Important considerations for managers

On 19th of November, the Commission adopted its **third Annual Monitoring Report on equal opportunities for women and men within its own services (the 4th Action Plan)**, which covers developments in 2006, as well as the first half of 2007 as regards appointments and recruitments in AD category and management posts.

The report at a glance

2006: The first year of full implementation of the 4th Action Plan by all DGs, through their action plans:

More actions and best practices by more DGs are being reported, compared to previous years, focusing on the career development of women, the reconciliation of work and private life and awareness-raising. ADMIN, CCR, COMP, EAC, ECFIN, EMPL, ESTAT, INFISO, REGIO, RTD, TRADE are the DGs quoted for having adopted concrete and creative measures in the area of equal opportunities.

2006: The Commission adopted binding measures for appointments at middle management level, which started being successfully implemented during the first semester of 2007:

In particular, the implementation of the **binding measures for the selection procedures** for middle management posts (mixed panel, special rapporteur for equal opportunities and monitoring of the procedures) produced positive results. Indeed, the 14 selection procedures which were held and closed between March and June 2007 resulted in the appointment of 7 women. Moreover, nine sessions of **compulsory training for managers** were held between March and June 2007, during which 104 management staff received practical information on the policy of equal opportunities for men and women within the Commission.

2007: The comparative study of careers of AD officials has been completed:

It identifies a number of reasons that account for the small number of women applying for middle management posts, such as the culture of long working hours, the perception that using the existing work-life balance arrangements can be an obstacle to career development, and the lack of proper mentoring and coaching.

Recommendations

In accordance with the practical recommendations adopted by the College, inspired also by the comparative study on careers, managers should contribute to the implementation of their DG's action plan in the following ways:

- * They should **identify talented women** suitable for management posts within their DGs and **encourage them** to participate in special mentoring and coaching schemes organised by their DG and to apply for management posts.
- * They should properly **implement the available flexible work arrangements** (flexi-time, telework, part-time work, parental leave) within their services and ensure that **officials are not penalised** for using such arrangements; they should also ask to benefit, when possible, from the **replacement mechanism** operating since 2005 (possibilities to be examined with their HR units).
- * In addition, when they are **members of a selection panel** for recruitment and selection interviews, managers should try to give priority to women, in the event of equal merit with men, wherever women are under-represented;
- * Lastly, it is very important that managers **actively participate in the compulsory training courses**. In this way, not only will they be informed of the situation with regard to equality in the Commission, the principles of a gender-sensitive team management and the challenges, obstacles and risks of discrimination. Such courses also provide them with an opportunity for networking and exchanging ideas and best practices amongst themselves.

More information on our [site](#).

Anna KONSTANTATOY, DG ADMIN B4 "Equal opportunities and non-discrimination"

Career

Launch of a new certification procedure

The Commission decision of 20 November 2007 lays down new general implementing provisions (GIPs) which will be the basis of the 2007 certification exercise, launched on 21 November 2007 and aimed at the selection of 110 officials.

The certification procedure enables officials in the Assistants' function group (AST) from grade 5 and upwards to be appointed to a job in the Administrators' AD function (AD), provided that they are authorised to attend a mandatory training programme and pass the exams.

The call for applications (see Administrative Notice [51-2007](#)) presents the new procedure and provides instructions on how to fill in the application form. It is very important for the candidates to carefully read it before applying by **14 December 2007**.

A new selection procedure

Based on the results of a critical analysis of the first 2 certification exercises organised by the Commission, the new selection procedure better meets the needs of all actors involved. In particular, it gives all ex-B*officials a fair chance of being selected, whatever their level of education.

The selection is no longer exclusively based on the mathematical allocation of points but also includes a qualitative evaluation of the candidates' competencies and potential to take on an AD post: the DGs and services shall provide a substantiated opinion on a limited number of pre-selected candidates.

Evaluation of the pre-selected candidates by the DGs and services

The services will compare the pre-selected candidates' potential. Their analysis will be based on **common guidelines and evaluation grids** established by DG ADMIN (and also available to the candidates) and will take into account the needs of the services as well as the specific criteria listed in the [new GIPs](#), namely:

- the responsibilities and duties currently performed as mentioned in their job description or other relevant documents, and how these responsibilities and duties are carried out by the applicants;
- their versatility on the basis of the various functions performed and responsibilities held within the European Institutions;
- the relevant training courses followed as mentioned in their training passport; the ability to work in Community languages, as required by the service; the ability to follow a training programme in French or English (given that the candidates may not follow the mandatory training in their principal language).

The new certification exercise makes it even more important to regularly update the job descriptions and to carefully examine the training maps.

The third training programme organised by the European Administrative School (EAS)

This training programme will start on 27 May 2008. Extensive and of a high quality, this demanding training requires a very good level of knowledge of the language (French or English, excluding the candidate's principal language) in which the candidate will be trained and will take the examinations.

Application of certified candidates for AD posts

At the end of the first certification training programme, 84 Commission officials (72% of the 116 who followed it) passed the end-of-training examinations. Since January 2007, 47 of those 84 certified candidates have been appointed to an AD post.

The results of the second exercise, which will finish at the beginning of December, will be published at the end of 2007.

The training programme and the examinations are difficult and represent a significant personal investment. The certified candidates can therefore be considered to have demonstrated their abilities, potential and determination to take on an AD post. We remind you that they are allowed to apply for all AD vacant posts corresponding to their grade.

For an overview of the new procedure, please see the table below.

**CERTIFICATION 2007: SUMMARY OF THE NEW SELECTION PROCEDURE
ADMISSION, PRESELECTION AND SELECTION PHASES**

Decision to authorise **110** officials to follow the training programme in 2008

Call for applications (21/11/07)

Introduction & signature of the application forms in Sysper2 (deadline 14/12/07)



1. ADMISSION PHASE	
Potential positively assessed in the 2004, 2005 or 2006 annual CDR?	Seniority (A*/B*; official or temporary agent without interruption) AST≥5 for at least 3 years on 16/01/08?

If conditions met, candidate admitted



2. PRE-SELECTION PHASE incl. allocation of points & ranking		
Recent professional experience in at least 2 of the 17 priority fields (0 to 17 points)	Average of the 5 last annual merit marks (0 to 20 points)	Level of education attested by a diploma (0 to 10 points)
Weighting = 40%	Weighting = 60%	Weighting = 40%
Score 1 = Points for merit + professional experience	Score 2 = Points for merit + level of education	
List 1 ranking all admitted candidates	List 2 ranking all admitted candidates	
Pre-selection of minimum 132 (60% of 220) of the best-ranked candidates	Pre-selection of minimum 88 (40% of 220) of the best-ranked candidates	



Publication of **draft** list of admitted candidates & draft list of the (min. 2 x 110 = 220) pre-selected candidates

Possible appeals against the results of the admission and pre-selection phases



Publication of final list of **ADMITTED** candidates & final list of min. **220 PRESELECTED** candidates



3. EVALUATION PHASE by DGs: motivated opinion & allocation of points to pre-selected		
Current responsibilities & functions	Versatility	Ability to follow training EN/FR & to work in different languages, relevant trainings
Ranking of the pre-selected candidates		



Publication of **draft** list of best-ranked pre-selected candidates

Possible appeals against points obtained



Final list of **110** candidates **SELECTED** authorised to follow the EAS training programme in 2008

Informations: e-mail ADMIN PROCEDURE DE CERTIFICATION géré par l'ADMIN/A.6

PersAdmin: http://www.cc.cec/pers_admin/certification/2007_exercice_fr.html

Maïa Debusschere, DG ADMIN A6 "Career structure, evaluation and promotion"

European Administration School (EAS)

Présentation de son centre de ressources

Le centre de ressources interinstitutionnel de l'EAS a ouvert ses portes en septembre 2007, pour permettre à tout le personnel des institutions de bénéficier d'un matériel pédagogique de référence sur les thématiques couvertes par l'Ecole.

"Leadership and learning are indispensable to each other"

John F. Kennedy

Peter F. Drucker, Daniel Goleman, Ron Heifetz, John Adair... il semble bien que les grands théoriciens du management ont pris leurs marques sur les étagères de ce centre qui éveille en chacun l'envie d'apprendre... Vous ne les trouvez pas ? Ils ont pris le temps de visiter quelques bureaux des institutions, faisant ainsi le bonheur de leurs lecteurs !

Le centre de ressources de l'EAS propose aujourd'hui :

- plus de **1 000 ouvrages** de référence, sur les matières que couvre l'Ecole au cours de ses différentes formations, comme le leadership, la diversité culturelle, le développement personnel, la gestion des équipes, la gestion du changement,...
- une vingtaine de **DVD** en accès libre, une télévision équipée d'un DVD et d'un magnétoscope, un écran de projection ;
- des **magazines** spécialisés en consultation (Harvard Business Review, Management, People Management, Info Flash, Management Today, Training Journal) ;
- un **espace de travail** avec deux ordinateurs équipés d'Internet donnant accès à plus de 70 sites spécialisés enregistrés en favoris ;
- la possibilité de **réserver le centre** de ressources en dehors des horaires officielles d'ouverture (voir plus bas), pour organiser des brainstormings ou des sessions de vidéo avec votre équipe. Pour cela il suffit d'envoyer 24 heures à l'avance [une demande par e-mail](#). Tout le matériel sera alors mis à disposition des personnes (DVD, écran de projection, matériel de formation,...).

Deux crédits :

- Fournir un service individualisé de haute qualité

Ce qui intéresse l'EAS, c'est de privilégier la relation avec ses clients. Par exemple, elle offre un service d'aide en recherche d'information, en proposant la **constitution de dossiers à la demande**, conseille sur les meilleurs ouvrages ou sur les plus efficaces pour répondre au plus vite au besoin de ses clients.

- Donner le libre choix entre **livraison au bureau ou visite du centre** :

- Lieu : le centre de ressources de l'EAS se situe au 24 rue De Mot, à Bruxelles.
- Horaires : il est ouvert le lundi et le mercredi, à l'heure du déjeuner (12h00 - 14h00), et le mardi soir (16h30 - 18h30).
- Public cible : le personnel de toutes les institutions

En dehors de ces horaires, l'équipe du centre peut livrer les commandes d'ouvrages directement à votre bureau. Pour cela, il suffit d'effectuer une commande d'ouvrages via

la base de données eas-eMedia, accessible depuis le [site de l'EAS, rubrique centre de ressources](#).

Le **6 mars 2008**, l'EAS organisera ses **portes ouvertes**. Faites-le savoir dès maintenant autour de vous.

Julie Guégan, EAS

Utilisez les numéros abrégés !

INFOTEL est le centre d'appels de la Commission. Les opérateurs du service s'efforcent de traiter au mieux, dans 23 langues, toutes les communications. Reste que beaucoup de collègues ignorent les possibilités offertes par DIGIT...

Les opérateurs du service INFOTEL traitent en moyenne 6.000 appels téléphoniques, e-mails et fax par jour :

- 2.500 appels externes qui aboutissent sur les numéros généraux de la Commission (le 02/299.11.11 à Bruxelles et le 4301-1 à Luxembourg)
- 3.300 appels internes, transférés via l'*11
- 180 demandes de renseignements via l'*99

Se rajoutent à cela le traitement annuel de 1.200 fax (numéros de fax généraux de la Commission) et de 5.400 demandes d'adresses e-mail (via la boîte fonctionnelle address-information@ec.europa.eu), selon les règles en vigueur dans le domaine de la protection des données.

Pour les appels internes via l'*11, nous constatons que de nombreux collègues ignorent les possibilités offertes et demandent des communications de service via INFOTEL, **malgré le fait** qu'ils pourraient les effectuer **directement** à partir de leur poste.

En effet, dans le répertoire téléphonique, vous pouvez aisément rechercher non seulement le personnel travaillant dans les services de la Commission, mais également, d'un simple clic sur "**Numéros abrégés**", trouver par exemple le Ministère de l'Education nationale (*81194) à Paris ou le "University College" à Londres (*81064).

Des centaines de numéros abrégés donnent accès au monde entier et sont **disponibles à partir de votre extension**. Vous pouvez donc établir personnellement vos communications plus rapidement, sans passer par le centre d'appels *11.

Vous avez besoin d'un numéro à l'étranger et vous ne disposez que d'un poste avec **autorisation limitée** ? Consultez [l'adresse électronique](#) et placez-la dans vos favoris. Vous serez étonnés des possibilités et du temps gagné !

Et si vous ne trouvez pas votre numéro... INFOTEL est à votre disposition pour vous aider.

Hubert De Gendt, DIGIT C3 "Corporate Users Proximity Services"

Training

Leadership : ne laissez pas le poisson sous la table

George Kohlrieser, professeur américain actuellement en poste à l'International Institute for Management Development à Lausanne, nous a livré cette semaine

deux heures de cours non magistral, très animé. Et il nous a appris qu'il est possible de ne pas être l'otage de son chef.

George Kohlrieser était déjà venu en avril lors d'une présentation devant l'encadrement supérieur, où il avait fait bonne impression. Et son audience aussi : "J'ai été profondément saisi par le fort intérêt d'apprentissage de ce public. Les gens ont été très réceptifs et **engagés**" s'enthousiasme le professeur.

Les leaders peuvent changer le monde mais tous ne le font pas. Pourquoi échouent-ils ?
Le recherche de George montre qu'un bon leader réunit 10 caractéristiques :

1. Utiliser son intelligence **émotionnelle**
2. Tisser des **liens** pour motiver et inspirer
3. Faire usage du pouvoir des **échanges** : parler, dialoguer, négocier
4. Apprendre à **gérer un conflit**
5. Mettre le poisson sur la table ! : ne pas laisser des thématiques difficiles empoisonner votre équipe ; **accepter** et **intégrer** le conflit dans la discussion
6. Avoir **confiance en soi** en puisant dans la force de ses bases émotionnelles
7. Savoir faire des **concessions**
8. Gérer ses émotions, cela crée de l'énergie positive

Il révèle aussi que ce sont les **femmes** qui font les **meilleurs leaders**, pour leur capacité à tisser des liens avec les membres de leur équipe, à la condition qu'elles aient confiance en elles.

Et pour finir, deux phrases à méditer :

"At the end of the day you bet on the people, not on strategies"

Larry Bossidy, ex-PdG d'AlliedSignal

"Do not go where the path may lead, go instead where there is no path and leave a trail"

Ralph Waldo Emerson, poète

Dernier **livre** publié : "Hostage At The Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, And Raise Performance"

Traduction en français disponible sous le titre : "Négociations sensibles - les techniques de négociation de prise d'otages appliquées au management"

Lire sa présentation.

Caroline Schickel

Séance de rattrapage

Présidence du COPEC (Comité Paritaire Egalité des chances)

Monique Pariat est la nouvelle présidente du COPEC depuis le 1er novembre 2007. Après des études de sciences politiques à Strasbourg, elle a étudié au Collège d'Europe de Bruges. Elle a été pendant quatre ans assistante du secrétaire général de la Conférence permanente des chambres de commerce de la Communauté et a ensuite travaillé deux ans pour la branche italienne de cette organisation. Entrée à la Commission en 1987, elle a été affectée pendant quatre ans à la Task force pour les petites et moyennes entreprises (devenue ensuite la DG XXIII), où elle s'est occupée principalement de sous-traitance et de partenariats industriels. Elle a ensuite rejoint la DG FISH puis, en 2001, la DG EAC comme chef adjointe de l'unité financière. Neuf mois plus tard, elle est retournée à la DG FISH comme chef de l'unité de coordination pour

l'IFOP (fonds structurel pour le secteur de la pêche), puis en 2003 comme chef de l'unité 'Budget, marchés et contrôle'. Elle est la nouvelle directrice pour la gestion des ressources à la DG AGRI (Direction I) depuis le 1er janvier 2007. Monique Pariat est également la maman de trois enfants de 12, 14 et 16 ans.

Sandra Ribon, DG ADMIN B4 "Égalité des chances et non-discrimination"

Présidence du Conseil de discipline

Au mois d'octobre, l'ancien Avocat général de la Cour de justice, Prof. Dr. Carl Otto Lenz, a pris fonction comme nouveau président du Conseil de discipline. Prof. Lenz est docteur en droit. De 1959 à 1966, il était secrétaire général du groupe chrétien-démocrate au Parlement européen. De 1965 à 1984, il était membre du Parlement allemand, et de 1984 à 1997, il exerçait la fonction d'Avocat général de la Cour de justice européenne. Avec lui, la Commission a pu engager un expert du droit européen comme président du Conseil de discipline. Son expérience aura certainement un impacte positif sur le travail responsable de ce Conseil.

Erhard Daum, DG ADMIN B1 "Affaires juridiques et statutaires ; relations avec les Institutions"

Autres nominations

- David WRIGHT est nommé directeur général adjoint de la direction générale du marché intérieur et des services.
- Gabor ZUPKO exercera la suppléance du directeur de l'Office « Infrastructures et logistique » - Bruxelles.

Rédactrice en chef : Caroline Schickel / 60 709 - caroline.schickel@ec.europa.eu

Editeur responsable : Hendrik Vantilborgh (acting head of unit) / 55 521

Cette newsletter électronique est publiée par l'unité Communication et gestion de l'information, DG Admin D5

Editorial team

ANDERSEN Ian (SCIC) - ANDRE-KAUT Martina (COMM) - COLLINS Stephen (BUDG) - EMION Gerard (IAS) - GEMBERG-WIESIKE Alexander (ADMIN) - HERION Valerie (PMO) - HILLBRAND Ursula (SG) - HENDRIX Koen (EPSO) - LESTOQUOIT Olivier (OIB) - LEVASSEUR Christian (ADMIN) - LINDER Christian (ADMIN) - MAMER Eric (BUDG) - MERLETTI Giordano (ADMIN) - MICHALAK-PALARZ Klaudia (OPOCE) - PAQUOT-WITCZAK Natalia (EPSO) - SEGUINOT Marc (OIL) - SHOOTER Neil (DIGIT) - SPEZIARI Frederique (OIL) - TZIRANI Marie (PMO) - CHADWICK Paula (EPSO)

We would like to inform our readers that the articles published in Management Matters reflect the opinion of the respective authors.

The newsletter is intended for managers but other staff members are [welcome to subscribe](#).