

ΕΒΡΟΠΕΪΣΚΑ ΣΜΕΤΗΑ ΠΑΛΑΤΑ  
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO  
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR  
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET  
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF  
EUROOPA KONTROLLIKODA  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
EUROPEAN COURT OF AUDITORS  
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE  
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA  
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA  
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK  
IL-QORTI EWROPEA TA' L-AWDITURI  
EUROPESE REKENKAMER  
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY  
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU  
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ  
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV  
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE  
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN  
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Ataskaita dėl Europos centrinio banko valdymo veiklos efektyvumo  
2008 finansiniais metais audito:

ECB nustatytos sistemos ir procedūros, skirtos jo veiklos padalinių valdymui

su Europos centrinio banko atsakymais

## TURINYS

	Dalys
Santrumpos	
Įvadas	1 – 5
Audito apimtis ir metodas	6 – 9
Pastabos	10 – 48
Ar veiklos padaliniai tinkamai planavo savo veiklą?	10 – 25
Strateginis/daugiametis planavimas	11 – 15
Metiniai planai/darbo programos	16 – 19
Metinio planavimo procedūra	20 – 22
Išteklių planavimas	23 – 25
Ar veiklos padaliniai vykdė tinkamą savo veiklos priežiūrą?	26 – 37
Vidaus priežiūra	27 – 31
Ataskaitos vykdomajai valdybai	32 – 33
Pagrindiniai veiklos rodikliai	34 – 37
Ar veiklos padaliniai teikė veiklos ataskaitas ir vertino savo rezultatus?	38 – 48
Metinių rezultatų vertinimas	39 – 45
Pridėtinės vertės ir poveikio įvertinimas	46 – 48
Išvados ir rekomendacijos	49 – 55
Ar veiklos padaliniai tinkamai planavo savo veiklą?	49 – 51
Ar veiklos padaliniai vykdė tinkamą savo veiklos priežiūrą?	52 – 53
Ar veiklos padaliniai teikė veiklos ataskaitas ir vertino savo rezultatus?	54 – 55

I priedas - Europos Audito Rūmų tikrintų veiklos padalinių apžvalga

II priedas - Konkrečių audito kriterijų apžvalga ir visų tikrintų veiklos padalinių įvertinimas

**SANTRUMPOS**

BCO	Biudžeto, kontrolės ir organizavimo skyrius (DG-H direktorate)
BUCOM	Biudžeto komitetas (ECBS komitetas)
D-CO	Komunikacijos direktoratas
DG-E	Ekonomikos generalinis direktoratas
DG-H	Žmogiškųjų išteklių, biudžeto ir organizavimo generalinis direktoratas
DG-I	Tarptautinių ir Europos ryšių generalinis direktoratas
DG-R	Tyrimų generalinis direktoratas
DG-S	Statistikos generalinis direktoratas
DG-SL	Sekretoriato ir kalbos paslaugų generalinis direktoratas
ECB	Europos centrinis bankas
ECBS	Europos centrinių bankų sistema
EMO	Ekonometrinio modeliavimo skyrius (DG-R direktorate)
FIP	Mokesčių politikos skyrius (DG-E direktorate)
FIR	Finansinių tyrimų skyrius (DG-R direktorate)
KPI	Pagrindinis veiklos rodiklis
MTP	Vidurio laikotarpio planas
NCB	Nacionaliniai centriniai bankai
ODP	Organizacijos tobulinimo projektas
RCC	Tyrimų koordinavimo komitetas
STC	Statistikos komitetas
T2S	<i>Target 2 Securities</i> programa

## IVADAS

1. Europos centrinis bankas (ECB – „Bankas“) ir visų ES valstybių narių nacionaliniai centriniai bankai sudaro Europos centrinių bankų sistemą (ECBS). Pagrindinis ECBS tikslas – palaikyti kainų stabilumą. Siekiant Sąjungos tikslų<sup>1</sup> ECBS taip pat remia Sąjungos bendrąsias ekonominės politikos sritis. Tokiu būdu ECB atlieka savo statute<sup>2</sup> nustatytas užduotis ir yra atsakingas už savo veiklos ir finansų valdymą.
2. Audito Rūmų atliekamas ECB veiklos efektyvumo auditas pagrįstas protokolo dėl ECBS ir ECB statuto 27.2 straipsniu<sup>3</sup>. Audito metu buvo nagrinėjamos ECB nustatytos jo veiklos padalinių valdymo sistemos ir procedūros 2008 finansiniais metais bei 2009 m. veiklos planavimas.
3. ECB už sprendimų priėmimą yra atsakingos valdančioji taryba ir vykdomoji valdyba<sup>4</sup>. Vykdomoji valdyba įgyvendina pinigų politiką pagal valdančiosios tarybos<sup>5</sup> nustatytas gaires ir sprendimus bei yra atsakinga už kasdienės ECB veiklos ir jo išteklių valdymą .
4. ECB veiklą vykdo 18 veiklos padalinių (angl. *Business Areas*), kurių 15 yra direktoratai ar generaliniai direktoratai. Visi veiklos padaliniai pavaldūs

---

<sup>1</sup> Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 127 straipsnio 1 dalis.

<sup>2</sup> ECBS ir ECB statutas yra prie Sutarties pridedamas protokolas.

<sup>3</sup> 27.2 straipsnyje nustatyta: „Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 287 straipsnio nuostatos taikomos tik ECB vadovybės veiklos efektyvumui tirti“. Su Europos centriniu banku susijusios institucinės nuostatos pateiktos Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 282–284 straipsniuose.

<sup>4</sup> Protokolo dėl ECBS ir ECB statuto 9.3 straipsnis. Valdančiąją tarybą sudaro šeši vykdomosios valdybos nariai ir euro zonos šalių nacionalinių centrinių bankų valdytojai. Vykdomąją valdybą sudaro pirmininkas, jo pavaduotojas ir keturi kiti nariai.

<sup>5</sup> Protokolo dėl ECBS ir ECB statuto 12.1 straipsnis.

vykdomosios valdybos valdančiajai direkcijai<sup>6</sup>. Kiekvienas jų atsiskaito vienam iš vykdomosios valdybos narių.

5. ECB biudžeto institucijos įgaliojimai suteikti jo valdančiajai tarybai. Ji priima metinį ECB biudžetą atsižvelgdama į vykdomosios valdybos<sup>7</sup> pasiūlymą. Žmogiškųjų išteklių, biudžeto ir organizavimo generalinis direktoratas atlieka biudžeto vykdymo priežiūrą bei teikia konsultacijas ir pagalbą veiklos padaliniams, kaip veiksmingai ir efektyviai valdyti savo išteklius.

### **AUDITO APIMTIS IR METODAS**

6. ECB auditui taikomas rotacinis audito metodas, kurio metu kasmet patikrinimui pasirenkamos skirtingos valdymo sritys. Pagrindinis Audito Rūmų 2008 finansinių metų audito tikslas buvo įvertinti, ar ECB nustatė sistemas ir procedūras, skirtas veiklos padalinių valdymui, atsakant į šiuos tris audito klausimus:

- ar veiklos padaliniai tinkamai planavo savo veiklą?
- ar veiklos padaliniai vykdė tinkamą savo veiklos priežiūrą?
- ar veiklos padaliniai teikė veiklos ataskaitas ir vertino savo rezultatus?

7. Audito Rūmų vertinimas apėmė banko nustatytas sistemas ir procedūras bei tikrintų veiklos padalinių nustatytas ir taikomas specialias priemones. Vieno iš veiklos padalinių nustatyti gerosios praktikos pavyzdžiai, aptikti Audito Rūmų audito metu, buvo taikomi vertinant kituose veiklos padaliniuose nustatytas valdymo sistemas ir procedūras. Audito metu nebuvo vertinami bendri ECB rezultatai ir veiklos padalinių veikla.

---

<sup>6</sup> 2004 m. vasario 19 d. Europos centrinio banko sprendimo dėl Europos centrinio banko darbo reglamento patvirtinimo 10.2 straipsnis (ECB/2004/2) (OL L 80, 2004 3 18, p. 33).

<sup>7</sup> 2004 m. vasario 19 d. Europos centrinio banko sprendimo dėl Europos centrinio banko darbo reglamento patvirtinimo 15.1 straipsnis.

8. Iš 15 veiklos padalinių, kurie yra direktoratai arba generaliniai direktoratai<sup>8</sup>, auditui buvo pasirinkti šeši (žr. **1 langelis**). Jie pasirinkti pagal šiuos kriterijus: i) veiklos pobūdį, ii) biudžeto ir žmogiškųjų išteklių apimtį bei iii) pagalbos ir veiklos sritis<sup>9</sup>. Kiekvieno atrinkto veiklos padalinio trumpas aprašymas pateikiamas **1 priede**.

**1 langelis – Audito metu tikrinti veiklos padaliniai**

*i) Komunikacijos direktoratas (D-CO);*

*ii) Ekonomikos generalinis direktoratas (DG-E);*

*iii) Tarptautinių ir Europos ryšių generalinis direktoratas (DG-I);*

*iv) Sekretoriato ir kalbos paslaugų generalinis direktoratas (DG-SL);*

*v) Statistikos generalinis direktoratas (DG-S);*

*vi) Tyrimų generalinis direktoratas (DG-R).*

9. **2 priede** pateikiama atskirų audito kriterijų apžvalga ir visų tikrintų veiklos padalinių įvertinimas.

<sup>8</sup> Trys veiklos padaliniai, kurie nėra direktoratai ar generaliniai direktoratai – vykdomosios valdybos taryba, ECB atstovybė Vašingtone ir *Target 2 Securities* programa (T2S). Jie nebuvo įtraukti dėl mažos apimties.

<sup>9</sup> Nebuvo įtraukti Administracijos, Žmogiškųjų išteklių, biudžeto ir organizavimo, Informacinių sistemų generaliniai direktoratai ir Finansinio stabilumo ir priežiūros direktoratas, kurių auditą neseniai buvo atlikę Europos Audito Rūmai ar ECB vidaus audito tarnyba.

## **PASTABOS**

### ***Ar veiklos padaliniai tinkamai planavo savo veiklą?***

10. Siekdami įvertinti ECB nustatytų veiklos padaliniais skirtų sistemų ir procedūrų, kurias taikydami jie galėtų planuoti savo veiklą, tinkamumą, Audito Rūmai tikrino, ar:

- buvo vykdomas strateginis/daugiametis planavimas su aiškiai apibrėžtais strateginiais tikslais ir daugiamečiais prioritetais;
- buvo parengti metiniai planai/darbo programos, kuriose buvo aiškiai nurodyti metiniai tikslai ir veikla;
- ar planavimo procedūros metu buvo atsižvelgta į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, ir ar buvo tinkamai nustatyti tikslų ir veiklos prioritetai;
- ar planavimo procedūros metu buvo atsižvelgta į būtinus išteklius, siekiant nustatytų tikslų ir vykdant pasirinktą veiklą.

### **Strateginis/daugiametis planavimas**

11. Kad būtų geriau panaudoti ECB ištekliai, turėtų būti vykdomas strateginis/daugiametis planavimas, siekiant nustatyti Banko tikslus ir daugiamečius prioritetus, įskaitant atsaką į besikeičiančią aplinką ir užtikrinant, kad visi organizacijos dariniai veiktų siekdami įgyvendinti bendrąją viziją.

12. Nei protokole dėl Europos centrinių bankų sistemos ir ECB statuto, nei ECB sprendime dėl darbo reglamento nėra aiškaus reikalavimo rengti strateginio/daugiamečio pobūdžio dokumentus.

13. Protokolo 9 straipsnyje nurodyta, jog „ECB užtikrina, kad [...] ECBS numatyti uždaviniai bus įgyvendinami arba jam pačiam veikiant [...], arba per nacionalinius centrinius bankus“. Galiojančiuose teisės aktuose nustatytos kai kurios ECB ir nacionalinių centrinių bankų funkcijos. Tačiau kai kuriose srityse



nėra aiškaus užduočių pasiskirstymo, o atskirtos ir aiškiai apibrėžtos funkcijos yra nustatytos dvišaliuose susitarimuose ir specialiose taisyklėse. Tokiu būdu ECB strateginis/daugiametis planavimas yra veikiamas ECB sistemos ir ECBS/Eurosistemos<sup>10</sup> struktūros. Tai riboja banko galimybes vykdyti veiksmingą strateginį/daugiametį planavimą.

14. Visi tikrinti veiklos padaliniai prisidėjo prie ECB planavimo proceso, nustatydami strateginius tikslus ir daugiametis prioritetus (žr. 21 dalį). Jie buvo kasmet atnaujinami ir juose buvo pateikiamos ilgalaikės veiklos kryptys. Tačiau daugeliu atvejų<sup>11</sup> daugiametio planavimo dokumentuose nurodyti strateginiai tikslai buvo nepakankamai tikslūs ir juose buvo pateikiama mažai informacijos apie tai, kaip veiklos padaliniai galėtų pasiekti savo tikslus. Be to, ne visuomet buvo nustatyti konkretūs šių daugiametinių tikslų pasiekimo terminai.

15. Šiuose daugiametio planavimo dokumentuose neatsižvelgiama į žmogiškuosius išteklius, nors tai yra viena pagrindinių kliūčių siekiant nustatyti tikslų. Tačiau D-CO atveju buvo vykdomas vienas projektas, kuriuo buvo siekiama susieti veiklą su ištekliais bei nustatyti ir įgyvendinti priemones, kad būtų galima valdyti didėjančią darbo su bendru stabiliu darbuotojų skaičiumi krūvį<sup>12</sup> (žr. **2 langelį**).

---

<sup>10</sup> Terminu „Eurosistema“ apibūdinama ECBS grupė, kurią sudaro ECB ir eurą priėmusių ES valstybių narių nacionaliniai centriniai bankai (NCB). Eurosistemos įdiegimas visiškai pagrįstas decentralizacijos principu. NCB vykdo beveik visas Eurosistemos veiklos užduotis, įskaitant didžiąją pinigų politikos operacijų dalį, euro banknotų išleidimą ir valdymą bei statistinių duomenų rinkimą.

<sup>11</sup> Viena iš išimčių buvo FIP skyrius DG-E, parengęs 2007 m. veiklos planą, kuriame nustatyti dvejų metų laikotarpio strateginiai prioritetai. Jame apibūdinta skyriaus misija, įgaliojimai, organizacinė struktūra ir turimi išteklių.

<sup>12</sup> ECB siekia stabilaus bendro darbuotojų skaičiaus vidurio laikotarpiu, o prašymai dėl papildomų personalo išteklių nagrinėjami tik ypatingomis aplinkybėmis.

**2 langelis – Organizacijos tobulinimo projektas (ODP)**

Kelias metus iš eilės Komunikacijos direktorate (D-CO) žymiai didėjo darbo krūvis. Dėl to labai dažnai į pagalbą buvo pasitelkiami laikini darbuotojai ir dirbama viršvalandžius. Siekdami išspręsti per didelio darbo krūvio ir išteklių problemas, Žmogiškųjų išteklių, biudžeto ir organizavimo generalinis direktoratas (DG-H), D-CO ir atitinkami jų vykdomosios valdybos nariai nutarė įgyvendinti organizacijos tobulinimo projektą (ODP).

Projekto analizės etapas apėmė išsamią procedūrą, išteklių, darbo krūvio ir veiklos 2005–2008 m. peržiūrą bei darbo krūvio planą ateinančius penkerius metus.

Pagrindinės išvados – abu D-CO padaliniai turėtų pereiti nuo grynai į paklausą orientuoto prie iniciatyvesnio vaidmens ir didesnę dėmesį skirti pagrindinei komunikacijos veiklai. Buvo parengtas veiksmų planas. Šio plano įgyvendinimas buvo prižiūrimas rengiant reguliarius D-CO ir už ODP projekto įgyvendinimą atsakingos konsultacinės grupės posėdžius.

**Metiniai planai/darbo programos**

16. Tam, kad būtų vykdomas tinkamas metinis planavimas, be kita ko, būtina parengti metinį planą/darbo programą, kurioje būtų aiškiai nustatyti metiniai tikslai, pateiktas su šiais tikslais susijusios veiklos aprašymas, nurodyti tikėtini rezultatai ir nustatyti pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI). Metiniai veiklos padalinių tikslai turėtų būti suderinti su bendraisiais ECB tikslais ir strateginiais veiklos padalinių prioritetais.

17. Išskyrus metinį biudžetą, kurį turi patvirtinti valdančioji taryba, ECB darbo reglamente nėra aiškaus reikalavimo rengti metinio planavimo dokumentus.

18. Vis dėlto visi tikrinti veiklos padaliniai nustatė savo metinius tikslus ir veiklos rezultatų įvertinimui skirtus pagrindinius veiklos rodiklius (KPI) (žr. 34–37 dalis), suderintus su bendraisiais ECB tikslais (žr. 21 dalį) ir veiklos padalinių strateginiais prioritetais.

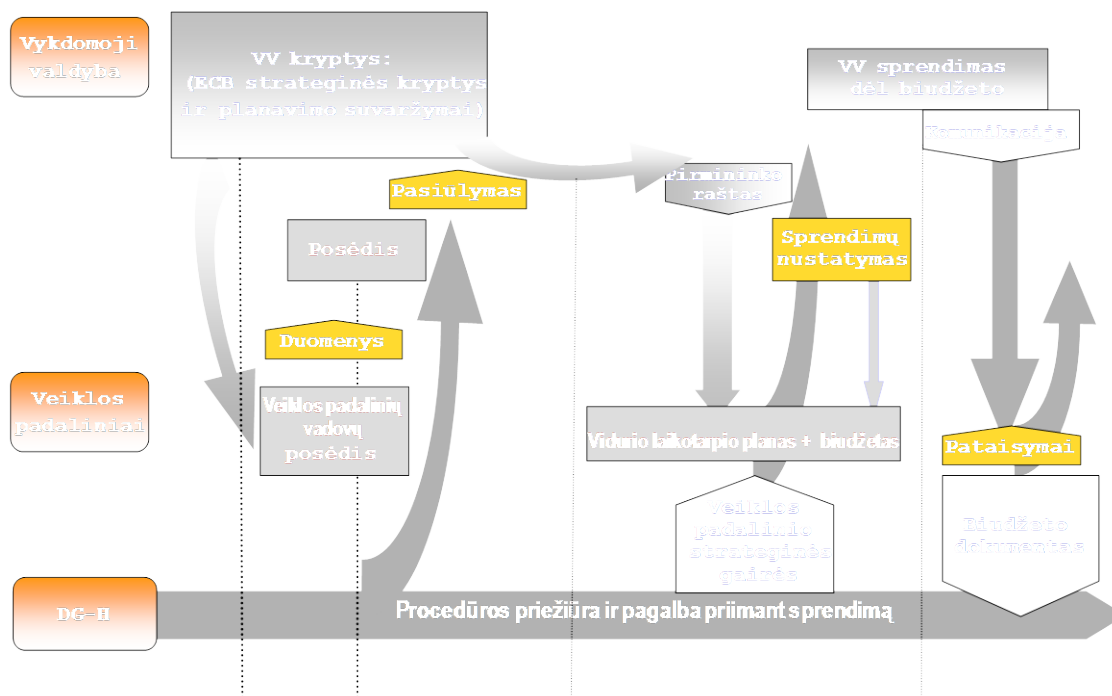
19. Šių tikslų pasiekimui numatyta veikla nebuvo apibūdinta vienodai tiksliai. Nuosekliam supratimui apie veiklos padalinių veiklą informacijos reikia ieškoti įvairiuose planavimo dokumentuose skyrių lygmenyje. Nėra formalaus ryšio tarp veiklos padalinių veiklos ir strateginėse gairėse nurodytų tikslų (žr. 21 dalį).

### **Metinio planavimo procedūra**

20. Metinio planavimo procedūroje turėtų būti atsižvelgiama į ECB įgaliojimus, Banko tikslus ir daugiamečius prioritetus, suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius bei siekiama pagal jų svarbą išdėstyti Banko metinius tikslus ir veiklą, atsižvelgiant į šios veiklos poveikio įvertinimą ir jos lyginamąją tikėtiną pridėtinę vertę.

21. Metinio planavimo procedūra ECB prasideda pavasarį surengiant veiklos padalinių vadovams skirtą posėdį. Jo metu svarstomi svarbiausi ECB prioritetai ir tikslai, vėliau pasiūlymas pateikiamas vykdomosios valdybos įvertinimui. Jo rezultatai atsispindi pirmininko rašte, kuriame pateikiami ateinančių metų ECB strateginiai tikslai. Šie tikslai išsamiau išdėstyti veiklos padalinių strateginėse gairėse. Jose nurodyti ateinančių metų iššūkiai, tikslai ir KPI, taip pat numatant ilgesnio laikotarpio perspektyvą. Tokia pati procedūra taikoma rengiant ir priimant ECB metinį biudžetą (žr. 24 dalį). Procedūra (apibendrinta **1 diagramoje**) apima visas pagrindines vyresniosios vadovybės suinteresuotąsias šalis ir ja siekiama rasti žiniomis pagrįstą bendrą sutarimą (*informed consensus*) dėl ECB lygmenyje nustatytinų prioritetų.

## 1 diagrama – Metinio planavimo ir priežiūros procedūros apžvalga



Šaltinis: Europos centrinis bankas.

22. Reikšmingai skiriasi tikrintuose veiklos padaliniuose metinio planavimo veiklai taikomos procedūros. Taip yra iš dalies dėl to, kad jų veiklos pobūdis skiriasi. Tam tikrais atvejais suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai formaliai buvo įvertinti tik tam tikrai veiklai arba labai ribotai. Bet to, veiklos prioritetai nebuvo pakankamai pagrįsti dokumentais<sup>13</sup>. Du veiklos padaliniai<sup>14</sup> parengė nuoseklų ir gerai dokumentuotą savo veiklos metinio planavimo procedūrą. **3 langelyje** pateikiamas trumpas vieno iš šių dviejų gerosios praktikos pavyzdžių aprašymas.

### 3 langelis – Metinio planavimo procedūra - DG-S

N metų metinės darbo programos rengimas prasideda n-1 metų birželio mėn. Tai sutampa su n-1 metų darbo programos vidurio peržiūra. Tuo pačiu metu rengiamos

<sup>13</sup> Išskyrus D-CO, ODP metu atlikusį išsamų prioritetų nustatymą.

<sup>14</sup> DG-S ir DG-R.

ECBS statistikos komiteto (STC)<sup>15</sup> ir jo darbo grupių darbo programos. STC ir DG-S glaudžiai bendradarbiauja, o pastarajam darbo padaugėja dėl to, kadangi jis užtikrina pirmininkavimą ir teikia sekretoriato pagalbą STC ir visoms darbo grupėms. Tokiu būdu garantuojamas planuojamos veiklos nuoseklumas ir suderinamumas. N-1 metų pabaigoje parengiamas n-1 darbo programos įvertinimas ir baigiama rengti n metų darbo programa.

DG-S skyriai parengia pirmąjį metinių darbo programų projektą, jos aptariamos su vyresniąja DG-S vadovybe. Metinės darbo programos projektas taip pat siunčiamas visų vidaus suinteresuotųjų šalių patvirtinimui. Prireikus, įvertinamos gautos pastabos ir atliekami metinės programos pakeitimai. Galutinis dokumentas siunčiamas vykdomosios valdybos nario patvirtinimui.

### **Išteklių planavimas**

23. Vykdamt metinio planavimo procedūrą turėtų būti įvertinti būtini žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, kad būtų pasiekti numatyti tikslai ir įgyvendinta pasirinkta veikla juos lyginant su turimais ištekliais, siekiant nustatyti kitus poreikius. Galutinis tikslas turėtų būti geriausias turimų išteklių panaudojimas.

24. Veiklos padaliniai biudžeto planavimo metu įvertina būtinus kitų metų išteklius. Pirmininko rašte pateikiamas ne tik tikslų ir veiklos metinis planas, bet ir metinis biudžeto planas (žr. 21 dalį). Visi veiklos padaliniai pateikia su finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais susijusio biudžeto prašymą. Prašymus sudaro trumpas atliktinų užduočių aprašymas, tikėtini rezultatai ir būtini ištekliai. Tačiau tikrintų veiklos padalinių atveju nepavyko nustatyti aiškaus ryšio tarp biudžeto, tikslų strateginėse gairėse ir veiklos metinio planavimo dokumentuose.

---

<sup>15</sup> Statistikos komitetas iš esmės teikia konsultacijas, susijusias su statistinės informacijos, kurią, pasitelkdamas nacionalinius centrinius bankus, renka ECB, nustatymu ir apdorojimu.

25. Tik du iš šešių veiklos padalinių<sup>16</sup> nuolat vertino žmogiškuosius išteklius pasirinktos veiklos lygmenyje. Todėl daugeliu atvejų kiekvieno tikslo pasiekimui būtini ištekliai nėra dokumentuoti.

***Ar veiklos padaliniai vykdė tinkamą savo veiklos priežiūrą?***

26. Audito Rūmai tikrino, ar:

- buvo reguliariai naudojamos tinkamos procedūros ir sistemos, skirtos atlikti reguliarią veiklos priežiūrą;
- vykdomajai valdybai buvo teikiamos reguliarios ataskaitos dėl siektinų tikslų pažangos;
- buvo nustatyti pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI), skirti įvertinti metinių tikslų pasiekimo pažangą.

**Vidaus priežiūra**

27. Vidaus priežiūra turėtų apimti procedūras ir sistemas, kuriomis siekiama reguliariai teikti tikslią informaciją apie metinio plano įgyvendinimo pažangą ir tikslų pasiekimo rezultatus. Procedūros turėtų padėti laiku nustatyti trūkumus ar sunkumus, kad būtų galima taikyti taisomąsias priemones.

28. Išteklių panaudojimo atveju Biudžeto centro vadovybė kartu su Biudžeto, kontrolės ir organizavimo skyriumi DG-H direktorate (BCO) dalyvauja kas mėnesį rengiamuose posėdžiuose ir pasirašo mėnesines biudžeto ataskaitas. Šiuose posėdžiuose visų pirma atsižvelgiama į biudžeto vykdymo priežiūrą. Metinėse biudžeto ataskaitose nepateikiama jokia informacija apie veiklos

---

<sup>16</sup> DG-S ir DG-R.

padalinių vykdytų užduočių, susijusių su biudžeto išlaidomis<sup>17</sup>, įvertinimą, kadangi šiose ataskaitose veiklos pažanga nenagrinėjama.

29. Pagrindinė veiklos priežiūros procedūra yra visų veiklos padalinių vyresniosios vadovybės posėdžiai<sup>18</sup>. Be to, rengiami skyrių posėdžiai, kurie yra pagrindinė išsamesnės veiklos priežiūros ir darbuotojų darbo krūvio apžvalgos pateikimo procedūra. Taip pat dažnesni nuolatiniai posėdžiai rengiami sekcijų lygmenyje. Šiame lygmenyje taikomos įvairios priežiūros procedūros ir sistemos, skirtos įvertinti, ar užduotys atliekamos laikantis numatytų terminų.

30. Veiklos padalinių metinės darbo programos vidurio peržiūra rengiama DG-S ir DG-R, pateikiant informaciją apie tai, kas buvo pasiekta ir nustatant lūkesčius iki metų pabaigos.

31. Visi tikrinti DG nustatė procedūras ir sistemas, skirtas reguliarios veiklos valdymui. Dažniausiai priežiūra yra numatyta atliktoms specifinėms užduotims, o ne tikslų pasiekimo nagrinėjimui.

### **Ataskaitos vykdomajai valdybai**

32. Vykdomoji valdyba turėtų būti periodiškai informuojama apie tikslų ir numatytų rezultatų pasiekimo pažangą.

33. ECB nėra nustatyti konkretūs ataskaitų vykdomajai valdybai teikimo reikalavimai, kurie būtų bendri visiems veiklos padaliniais, susiję su tikslų ir numatytų rezultatų pasiekimo pažanga. Kiekvienas veiklos padalinys atsiskaito

---

<sup>17</sup> Visų veiklos padalinių atveju darbuotojams skirtos išlaidos sudaro didžiausią biudžeto išlaidų dalį.

<sup>18</sup> Rengiami kas savaitę DG-S ir D-CO direktoratuose, tris kartus per mėnesį DG-E direktorate, du kartus per mėnesį DG-R ir DG-SL direktoratuose bei kas tris ar keturias savaites DG-I direktorate.

vienam iš vykdomosios valdybos narių. Reguliarūs posėdžiai rengiami<sup>19</sup> su atsakingu nariu ir veiklos padalinio vyresniąja vadovybe. Tačiau, išskyrus DG-S<sup>20</sup>, paprastai nerengiami šių posėdžių protokolai. DG-S rengia ir vykdomajai valdybai teikia pažangos ataskaitas, kurios yra metinės darbo programos vidurio peržiūros rezultatas. Finansinių tyrimų skyrius DG-R direktorate (FIR) ir Ekonometrinio modeliavimo skyrius DG-R direktorate (EMO) taip pat rengia vykdomajai valdybai skirtas pažangos ataskaitas dėl atitinkamų tyrimų programų įgyvendinimo. Kartu su jomis rengiamos pastabos, kuriomis vykdomosios valdybos narys informuojamas apie projektų, susijusių su pagrindinių politikos sričių formavimu, pažangą. D-CO, DG-I, DG-E ir DG-S formalių periodinių priežiūros ataskaitų nerengia.

### **Pagrindiniai veiklos rodikliai**

34. Veiksmingos priežiūros būtina sąlyga yra tam tikrų aiškių rodiklių ir įvertinimo kriterijų nustatymas. Siekiant įvertinti tikslų ir numatytų rezultatų pasiekimo pažangą vykdant pasirinktą veiklą, turėtų būti nustatyti pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI), kurie atitiktų RACER kriterijus<sup>21</sup>.

35. KPI pirmą kartą pradėti taikyti 2006 m. su pagalbos teikimu susijusiems veiklos padaliniais, o nuo 2007 m. – visiems veiklos padaliniais. KPI koncepciją nustato patys veiklos padaliniai kartu su BCO, prisidedančio prie jų

---

<sup>19</sup> DG-S direktorate rengiami du kartus per savaitę, DG-I ir DG-SL direktoratuose - kas mėnesį, DG-E, D-CO ir DG-R direktoratuose rengiami reguliarūs posėdžiai pagal poreikius.

<sup>20</sup> DG-S posėdžiai dokumentuojami, rengiama darbotvarkė ir protokolai bei į duomenų bazę įrašomos veiklos sritys, kad būtų galima sekti darbų atlikimo pažangą.

<sup>21</sup> RACER yra *relevant* (tinkami), *accepted* (priimtini), *credible* (patikimi) *easy* (paprasti) ir *robust* (tvarys) santrumpa.



tobulinimo teikiant rekomendacijas, pavyzdžiui, susijusias su KPI taikymu visuose veiklos padaliniuose<sup>22</sup>.

36. Nustatyta reikšminga KPI sistemos tobulinimo pažanga nuo jos įdiegimo, visų pirma išsamumo, aiškumo ir bendros kokybės atžvilgiu. 2009 m. KPI yra aiškiai susieti su bendraisiais ECB tikslais, kaip nustatyta pirmininko rašte, ir kiekvienas KPI turi išmatuojamą tikslą. KPI apima skirtingus veiklos įvertinimo aspektus, pavyzdžiui, išteklių panaudojimą, pasiektus rezultatus, veiklos poveikį ir iš esmės jie atitinka RACER kriterijus<sup>23</sup>.

37. Kadangi KPI priežiūra atliekama vieną ar du kartus per metus<sup>24</sup>, visų pirma jie yra ataskaitų teikimo aukščiausiai vadovybei, o ne veiklos padalinių užduočių reguliarios priežiūros priemonė.

#### ***Ar veiklos padaliniai teikė veiklos ataskaitas ir vertino savo rezultatus?***

38. Audito Rūmų audito metu buvo tikrinamas ECB nustatytų sistemų ir procedūrų, kurias taikydami veiklos padaliniai teiktų savo veiklos ataskaitas ir vertintų jos rezultatus, tinkamumas ir siekta sužinoti, ar:

- buvo atliekamas metinis pasiektų rezultatų įvertinimas ir teikiama susijusi ataskaita;
- buvo periodiškai vertinama pridėtinė vertė ir rezultatų poveikis.

#### **Metinių rezultatų vertinimas**

39. Formaliai turėtų būti vertinama veiklos padalinių metų veikla ir pasiekti rezultatai. Rezultatai turėtų būti lyginami su pradiniais planais, įvertinant jų

---

<sup>22</sup> Pavyzdžiui, veiklos padalinio biudžeto panaudojimas, vidaus audito tarnybos rekomendacijų įgyvendinimas, laiku užpildytos įvertinimo formos ir dalyvavimas mokymuose.

<sup>23</sup> Visi veiklos padaliniai nustatė KPI – kiekvienas nuo 10 (DG-E) iki 24 (DG-R) KPI.

<sup>24</sup> DG-S, DG-SL, DG-E ir D-CO priežiūra vykdoma du kartus per metus.

pasiekimą ir pažangą kiekybiniu ir kokybiniu aspektais. Taip pat turėtų būti atsižvelgta į šių rezultatų pasiekimui naudotus išteklius.

40. ECB centriniu lygmeniu rengiamos dvi pagrindinės metinės ataskaitos, kuriose tam tikru mastu įvertinami atskirų veiklos padalinių metiniai rezultatai – metinė ECB ataskaita<sup>25</sup> ir metų pabaigos biudžeto priežiūros ataskaita, kurią rengia DG-H direktoratas<sup>26</sup>. Nei protokole dėl ECBS ir ECB statuto, nei ECB darbo reglamente nėra numatyta jokia kita valdančiajai tarybai teikiama ataskaita dėl metinių rezultatų įvertinimo.

41. 2008 m. metinėje ataskaitoje be informacijos apie ECBS metinę veiklą ir pinigų politiką pateikiama tam tikra informacija apie atskirų veiklos padalinių metinę veiklą. Pavyzdžiui, ją sudaro skyriai apie statistiką, ekonominius tyrimus ir išorės komunikaciją. Informacija apie metinę veiklą yra iš esmės skirta ECB išorės suinteresuotosioms šalims. Apie pažangą metinių ir vidurio laikotarpio tikslų srityje ar apie išteklių panaudojimą kalbama mažai.

42. 2008 m. metų pabaigos biudžeto priežiūros ataskaitoje pateikiama bendra rezultatų pagal pagrindines funkcijas santrauka<sup>27</sup>. Ataskaitoje pateikiama dvejopo pobūdžio informacija: finansiniai duomenys ir kokybiniai rezultatų aprašymai pateikiami pagal pagrindines funkcijas, o darbuotojų skaičius pateikiamas pagal veiklos padalinius. Aprašyme iš esmės pateikiama informacija apie veiklos lygį kiekvienoje pagrindinėje funkcijoje. Kadangi nėra

---

<sup>25</sup> ECB yra įsipareigojęs teikti ataskaitas, todėl privalo pateikti praėjusių metų ir einamųjų metų metinę ECBS veiklos ir pinigų politikos ataskaitą Europos Parlamentui, Tarybai, Komisijai ir Europos Tarybai. Metinę ataskaitą priima valdančioji taryba (ECB darbo reglamento 16.1 straipsnis).

<sup>26</sup> Metų pabaigos priežiūros ataskaitoje pateikiama informacija apie metinį biudžeto vykdymą. Ji teikiama valdančiajai tarybai ir ECBS biudžeto komitetui (BUCOM).

<sup>27</sup> Rezultatų santraukos rengiamos DG-S, DG-I ir D-CO direktoratomams. DG-SL veikla nagrinėjama atskirai pagal sprendimų priėmimo organus ir kalbų skyrius. Informacija apie DG-E ir DG-R veiklą pateikiama kartu pinigų politikai skirtame skyriuje.

taisyklių dėl turinio, jos pateikimas priklauso nuo atitinkamų veiklos padalinių pateiktų duomenų.

43. Veiklos padaliniai taip pat įdiegė savo pačių atsiskaitymo priemones. Geras tokios priemonės pavyzdys buvo nustatytas DG-S direktorate. Kiekvienos į metinę darbo programą įtrauktos veiklos atveju rezultatų santrauka pateikiama su papildoma informacija apie neplanuotą, bet įvykdytą ir apie planuotą, bet neįvykdytą veiklą. Šis dokumentas siunčiamas vartotojų sritims peržiūrėti ir už informacijos veiklos sritį atsakingam vykdomosios valdybos nariui. Vykdomoji valdyba taip pat gauna veiklos padalinių KPI rezultatų suvestinę ataskaitą (žr. 34–37 dalis).

44. Kitų penkių tikrintų veiklos padalinių<sup>28</sup> atveju, siekiant apimti visas veiklos sritis, turi būti įvertinti ir palyginti kai kurie dokumentai. Dažnai nėra aiškiai nustatytas ryšys su planavimo dokumentais, todėl sunku įvertinti, ar buvo vykdyta visa planuota veikla.

45. Kitas geros praktikos pavyzdys yra Tyrimų koordinavimo komiteto (RCC)<sup>29</sup> nustatyta metinė *ex post* peržiūra (žr. **4 langelis**).

#### **4 langelis – RCC metinės peržiūros ataskaita**

2007 m. RCC metinės peržiūros ataskaitą sudarė: i) politikos aktualumo vertinimas, ii) su moksline kokybe susijusių turimų įrodymų santrauka, iii) informacija apie ECB tyrimų komandiruočių programos metu įgytą patirtį, iv) per metus ECB organizuotų tyrimų konferencijų sąrašas, v) bendra peržiūra, kurioje pateikiamas išsamus visų 24 skirtingų su tyrimų prioritetais susijusių susitarimų įvertinimas.

<sup>28</sup> DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I, DG-R. DG-R atveju apie didžiąją darbų dalį pateikta RCC metinėje peržiūros ataskaitoje, kaip nurodyta **4 langelyje**.

<sup>29</sup> RCC buvo įsteigtas siekiant koordinuoti tyrimų ECB veiklą, kurią vykdo kai kurie veiklos padaliniai, pavyzdžiui, DG-E, DG-I ir kt.

### **Pridėtinės vertės ir poveikio įvertinimas**

46. Periodiškai turėtų būti vertinama veiklos padalinio veiklos pridėtinė vertė ir poveikis. Šiuo vertinimu siekiama nustatyti, ar veiklos padalinių pasiekti rezultatai turėjo numatytą poveikį ir ar jų indėlis buvo naudingas nustatant būsimus strateginius ir veiklos prioritetus.

47. Poveikio ir pridėtinės vertės vertinimas iš esmės yra įtrauktas į kai kuriuos KPI. Be to, poveikio ir pridėtinės vertės įvertinimui ECB buvo naudojamos kelios iniciatyvos. Per pastaruosius penkerius metus buvo atlikti šie įvertinimai:

- a) 2008 m. spalio mėn. atlikta vidinė klientų apklausa apie paslaugos kokybę, siekiant įvertinti, kiek ECB darbuotojai yra patenkinti ECB teikiamomis paslaugų funkcijomis;
- b) 2004 m. ECB tyrimų veiklos išorės įvertinimas (žr. **5 langelį**);
- c) balų sistemos<sup>30</sup> įdiegimas darbuotojų skelbiamoms mokslinėms publikacijoms;
- d) 2007 ir 2008 m. Organizacijos tobulinimo projektas (žr. **2 langelį**);
- e) apklausos, skirtos viešosios nuomonės stebėjimui ir įvertinimui.

#### **5 langelis – Pagrindinės rekomendacijos, susijusios su tyrimų veiklos peržiūra**

1. Tyrėjams turi būti skirta pakankamai laiko ir paskatų;
2. ECB turėtų padidinti mokslinių tyrimų, kurie gali būti potencialių publikacijų pagrindas žinomuose žurnaluose, skaičių ir mažiau dėmesio skirti darbo dokumentams;

<sup>30</sup> Poveikis vertinamas taikant balų sistemą, pagrįstą DG-R vyresniosios vadovybės nustatytais kriterijais. Ši sistema buvo įdiegta siekiant įvertinti personalo mokslines publikacijas. Ja siekiama sukurti tinkamas paskatas darbuotojams atlikti politiniu atžvilgiu svarbius ir aukštos kokybės tyrimus, reitinguojamus pagal ekonominius žurnalus ir balų sistemą.

3. Pagerinti mokslinių tyrimų personalo ilgalaikį valdymą, nustatant profesinės kvalifikacijos kėlimo kryptis, geriau panaudojant mobilumo schemas, padidinant ekspertams skirtą biudžetą ir apribojant komandiruojamų asmenų priėmimo programą tyrimų srityje;
4. Visuose veiklos padaliniuose, kuriuose yra vykdomi tyrimai, parengti išsamią metinę tyrimų programą;
5. Stiprinti pagalbą tyrimų srityje, įdarbinant naujus tyrimų srities asistentus ir pagerinti naudojamą IT priemones;
6. Neformaliu būdu teikti tyrimų rezultatus platesnei visuomenei.

48. Audito Rūmai nustatė, kad šie įvertinimai buvo atlikti *ad hoc* pagrindu. Nėra jokio bendro metodo, kurį taikant būtų galima atlikti visos ECB pagrindinės veiklos daugiamečių įvertinimą.

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

### ***Ar veiklos padaliniai tinkamai planavo savo veiklą?***

49. Visi tikrinti veiklos padaliniai prisidėjo prie ECB planavimo procedūros, parengdami strateginius tikslus ir daugiamečius prioritetus, numatančius jų ilgalaikes veiklos kryptis. Tačiau daugeliu atvejų strateginiai tikslai nebuvo pakankamai konkretūs ir tikslūs.

50. Vienoje iš šešių audito metu tikrintų veiklos padalinių buvo parengta metinė darbo programa, kurioje buvo nustatyti tikslai ir pakankamai išsamiai apibūdinta metinė veikla ir tikėtini rezultatai. Kituose penkiuose padaliniuose, siekiant iki galo suprasti jų veiklą ir ją susieti su veiklos padalinių strateginių gairių dokumentuose pateiktais tikslais, su įvairiais planavimo dokumentais reikia susipažinti skyrių lygmenyje.

51. Veiklos padaliniai biudžeto planavimo metu įvertino būtinus kitų metų išteklius. Tačiau nėra formalaus ryšio tarp veiklos padalinių planuotų tikslų ir strateginėse gairėse ir metinio planavimo dokumentuose nustatytos veiklos bei

jos vykdymui būtinų žmogiškųjų ir finansinių išteklių. Be to, kadangi nėra sistemos, kurią taikant būtų galima nustatyti, patvirtinti ir visoje organizacijoje taikyti ECB gerąją valdymo praktiką, gali padidėti rizika, kad kai kurie veiklos padaliniai bus mažiau efektyvūs ir veiksmingi nei turėtų būti.

### Rekomendacijos

1. ECB turėtų dar labiau sustiprinti veiklos padalinių metinį planavimą, nuroydamas, kaip strategija yra susieta su metine darbo programa. Pastarojoje taip pat turėtų būti susieti metiniai tikslai ir konkreti veikla bei tikėtini rezultatai. Taip pat formaliai turėtų būti apibrėžti šių rezultatų pasiekimui būtini ištekliai.
2. ECB turėtų įdiegti procedūras, skirtas nustatyti gerąją valdymo praktiką, ir apie ją aktyviai informuoti visus veiklos padalinius, siekiant stiprinti bendradarbiavimą ir valdymo kokybę.

### ***Ar veiklos padaliniai vykdė tinkamą savo veiklos priežiūrą?***

52. ECB nustatė procedūras ir atitinkamas sistemas, skirtas atlikti reguliarią jo veiklos priežiūrą. Vykdomosios valdybos nariai buvo periodiškai informuojami apie veiklos pažangą ir buvo nustatyti KPI, skirti įvertinti tikslų įgyvendinimą. Nepaisant to, daugelyje veiklos padalinių nebuvo parengtos vykdomajai valdybai skirtos periodinės priežiūros ataskaitos.

53. Neseniai ECB nustatė KPI, kurie yra aiškiai susieti su bendrais ECB tikslais ir apima skirtingus veikos vertinimo aspektus.

### Rekomendacijos

3. Rengiant periodines įgyvendinimo ataskaitas, kuriose pateikiama aktuali informacija apie pažangą vykdant metinę veiklą, pagerėtų priežiūros kokybė ir tai būtų pagrindas atliekant pradinių metinių planų pakeitimus.

***Ar veiklos padaliniai teikė veiklos ataskaitas ir vertino savo rezultatus?***

54. Veiklos padaliniai apie savo veiklą ir rezultatus pranešė metinėje biudžeto priežiūros ataskaitoje, ECB metinėje ataskaitoje ir kitose specialiose veiklos padalinių ataskaitose. Tačiau daugeliu atvejų šiose ataskaitose nėra atliekamas nustatytų tikslų ir rezultatų palyginimas.

55. Buvo atlikti keli svarbūs ir aktualūs įvertinimai, pateikiant naudingą informaciją veiklos padalinių vadovybei. Tačiau nėra nustatytas bendras metodas, kurį taikant būtų galima atlikti visos ECB pagrindinės veiklos daugiametį įvertinimą. Dėl to atsiranda rizika, kad taisomosios priemonės nebus taikomos tuomet, kai reikia.

**Rekomendacijos**

4. Metinių ataskaitų kokybė turėtų būti dar labiau tobulinama: i) įdiegiant metinį veiklos padalinių veiklos įvertinimą ii) pasiūlant atlikti strateginių gairių dokumentuose nustatytų tikslų įgyvendinimo pažangos įvertinimą. Šiose ataskaitose taip pat turėtų būti nurodyta, ar (kaip) strateginės gairės turėtų būti keičiamos, atsižvelgiant į praktinę patirtį.
5. Turėtų būti nustatyta reguliari periodinių veiklos padalinių veiklos pridėtinės vertės ir poveikio vertinimo sistema.

Šią ataskaitą Audito Rūmai priėmė Liuksemburge 2010 m. gegužės 5 d. įvykusiame Audito Rūmų posėdyje.

*Audito Rūmų vardu*

*Pirmininkas*

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA

## Europos Audito Rūmų tikrintų veiklos padalinių apžvalga

<b>Komunikacijos direktoratas</b>	<b>Ekonomikos generalinis direktoratas</b>	<b>Tarptautinių ir Europos ryšių generalinis direktoratas</b>	<b>Sekretoriato ir kalbos paslaugų generalinis direktoratas</b>	<b>Statistikos generalinis direktoratas</b>	<b>Tyrimų generalinis direktoratas</b>
<p>Komunikacijos direktoratas (D-CO) valdo ECB išorės ir vidaus ryšius. Jis skelbia oficialias ECB/Eurosistemos/ECBS nuomones ir informuoja visuomenę bei žiniasklaidą apie ECB užduotis, misijas ir organizaciją. Direktoratas rengia ir įgyvendina vidaus ir išorės komunikacijos politiką ir koordinuoja ECB/Eurosistemos/ECBS komunikacijos veiklą. Jis skelbia ECB/Eurosistemos/ECBS leidinius ir yra atsakingas už ECB interneto ir intraneto svetaines, renginius, konferencijų organizavimą ir rūpinasi protokolo klausimais.</p> <p><i>Žmogiškieji ištekliai 2008 m. gruodžio 31 d.: 51</i></p>	<p>Ekonomikos generalinis direktoratas (DG-E) rengia valdančiosios tarybos sprendimus dėl pinigų politikos ir visas susijusias ECB/Eurosistemos/ECBS politikos pozicijas. DG-E prižiūri ir analizuoja pinigų, finansų, mokesčių, struktūrinius ir kitus ekonominius pokyčius ir politikas, atlieka jų prognozes ir tyrimus bei rengia su šiais klausimais susijusias ataskaitas ir išorės informaciją. Be to, DG-E analizuoja konvergencijos būklę ne euro zonos ES valstybėse narėse ir jų pinigų politikos koordinavimą su ECB bei rengia su šiais klausimais susijusias ataskaitas.</p> <p><i>Žmogiškieji ištekliai 2008 m. gruodžio 31 d.: 176</i></p>	<p>Tarptautinių ir Europos ryšių generalinis direktoratas (DG-I) rengia ECB/Eurosistemos/ECBS politikos pozicijas tarptautiniais ir Europos klausimais. Jis rengia šias pozicijas bendradarbiaudamas su kitais veiklos padaliniais, atitinkamai pagal jų atsakomybę. Jis atlieka pasaulinių sisteminių klausimų ekonominę analizę bei besiformuojančių rinkos ekonomikų ir kaimyninių ES regionų ekonominę analizę ir prognozes. DG-I taip pat nagrinėja ne makroekonominės vidaus ir išorės politikos kryptis bei ES institucinius klausimus.</p> <p><i>Žmogiškieji ištekliai 2008 m. gruodžio 31 d.: 48</i></p>	<p>Sekretoriato ir kalbos paslaugų generalinis direktoratas (DG-SL) remia sprendimų priėmimo procesą generalinėje taryboje, valdančiojoje taryboje ir vykdomojoje valdyboje. Jis teikia pagalbą įmonių valdymo klausimais (įskaitant sprendimų priėmimo procedūrą, konfidencialumą, viešąją prieigą ir etiką). DG-SL teikia centralizuotas bibliotekos paslaugas, prižiūri dokumentų/įrašų tvarkymo ir archyvavimo politikos vykdymą ir procedūras, taip pat yra atsakingas už centrinių archyvų valdymą. Jis ECB/Eurosistemai/ECBS teikia su kalba susijusias paslaugas (vertimo, redagavimo, korektūros, terminologijos ir kalbos technologijos pagalbos).</p> <p><i>Žmogiškieji ištekliai 2008 m. gruodžio 31 d.: 115</i></p>	<p>Statistikos generalinis direktoratas (DG-S) rengia, kaupia ir platina pinigų politikai ir kitoms ECB užduotims reikalingus statistinius duomenis, statistinius rodiklius ir metaduomenis. Jis taip pat nustato, valdo ir taiko statistines priemones, duomenų bazes ir procedūras, skirtas rinkti, tvarkyti, kurti, platinti duomenis bei jais keistis. Jis apibrėžia ECB naudojamų statistinių duomenų koncepciją, klasifikaciją ir sezoninius pataisymus. DG-S rūpinasi statistinių duomenų ir pagrindžiančios informacijos skleidimu visuomenei ir rinkos dalyviams.</p> <p><i>Žmogiškieji ištekliai 2008 m. gruodžio 31 d.: 115</i></p>	<p>Tyrimų generalinis direktoratas (DG-R) prisideda prie ECB pinigų politikos įgyvendinimo ir kitų jo užduočių ir funkcijų vykdymo, atlikdamas ekonominius tyrimus ir teikdamas tyrimais pagrįstus politinius patarimus ir analitines priemones. Visų pirma DG-R atlieka tyrimus pinigų ekonomikos, makroekonomikos ir finansų srityse bei nustato, prižiūri ir naudoja prognozes ir politikos analizei skirtus ekonometrinius modelius.</p> <p><i>Žmogiškieji ištekliai 2008 m. gruodžio 31 d.: 56</i></p>

Šaltinis: Europos centrinio banko pateikta informacija.



## Konkrečių audito kriterijų apžvalga ir visų tikrintų veiklos padalinių įvertinimas

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
<b>AR VEIKLOS PADALINIAI TINKAMAI PLANAVO SAVO VEIKLĄ?</b>						
<b>Strateginis/daugiametis planas</b>						
Buvo įdiegtas strateginis/daugiametis planas	S	S	S	S	S	S
Daugiamečiame plane nustatyti strateginiai tikslai, kurie yra išdėstyti pagal svarbą, specifiniai, su laiko nuoroda, ir įvertintas jų pasiekimui reikalingų išteklių poreikis	I	I	I	I	S	I
<b>Metiniai planai/darbo programos</b>						
Metinis planas/darbo programa parengta veiklos padalinių lygmenyje	I	I	I	I	S	I
Metinis planai/darbo programos parengtos veiklos padalinių skyrių lygmenyje	S	I	S	S	S	S
Buvo pakankamai tiksliai apibrėžti metiniai tikslai	S	S	S	S	S	S
Metiniai tikslai buvo suderinti su bendrais ECB tikslais ir veiklos padalinių strateginiais prioritetais	S	S	S	S	S	S
Buvo pakankamai tiksliai apibrėžta veikla, siekiant nustatyti tikslų ir tikėtinų rezultatų	I	I	I	I	S	I
<b>Metinio planavimo procedūra</b>						
Planavimo procedūros metu formaliai įvertinti suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai	I	I	I	I	S	S
Pakankamai dokumentuota metinės veiklos prioritetų nustatymo procedūra	I	S	I	I	S	S
<b>Išteklių planavimas</b>						
Budžeto planavimo metu įvertinti ateinančiais metais reikalingi išteklių	S	S	S	S	S	S
Reikalingi žmogiškieji ir finansiniai išteklių buvo suderinti su nustatytais tikslais ir pasirinkta veikla	I	I	I	I	I	I
<b>AR VEIKLOS PADALINIAI VYKDĖ TINKAMĄ SAVO VEIKLOS PRIEŽIŪRĄ?</b>						
<b>Vidaus priežiūra</b>						
Rengiami reguliarius veiklos padalinių veiklos priežiūrai skirti vadovybės posėdžiai	S	S	S	S	S	S
Rengiami skyriaus/sekcijos veiklos priežiūrai skirti skyriaus/sekcijos posėdžiai	S	S	S	S	S	S
<b>Vykdomajai valdybai teikiamos ataskaitos</b>						
Periodiškai infomuojuama vykdomoji valdyba	S	S	S	S	S	S
Rašytinės ataskaitos periodiškai perduodamos vykdomajai valdybai	I	I	I	I	S	S
<b>Pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI)</b>						
KPI buvo nustatyti su išmatuojamomis tikslinėmis vertėmis	S	S	S	S	S	S
KPI buvo naudojami metinės veiklos priežiūrai ir ataskaitoms	I	I	I	I	I	I
<b>AR VEIKLOS PADALINIAI TEIKĖ VEIKLOS ATASKAITAS IR VERTINO SAVO REZULTATUS?</b>						
<b>Metinių rezultatų vertinimas</b>						
Metinė veikla ir pasiekti rezultatai pateikiami metinėje veiklos ataskaitoje	I	I	I	I	S	S
Informacija suteikia galimybę vykdomajai valdybai nustatyti veiklos padalinių veiklos rezultatus	I	I	I	S	S	S
<b>Pridėtinės vertės ir poveikio vertinimas</b>						
Buvo atliktas periodinis rezultatų pridėtinės vertės ir poveikio vidinis vertinimas	S	S	I	S	S	S
Buvo atliktas periodinis rezultatų pridėtinės vertės ir poveikio išorės vertinimas	I	S	I	I	I	S
<b>S - patenkinamai, I - būtini patobulinimai</b>						

## EUROPOS CENTRINIO BANKO ATSAKYMAS

Europos centrinis bankas (ECB) palankiai vertina Europos Audito Rūmų parengtą ataskaitą dėl 2008 finansinių metų ir reiškia padėką už pastabas bei rekomendacijas, ką reikėtų patobulinti. Be to, ECB pažymi, kad Europos Audito Rūmai pripažino, jog visi tikrinti veiklos padaliniai: i) prisidėjo prie ECB planavimo proceso, nustatydami strateginius tikslus; ii) apibrėžė savo metinius tikslus ir nustatė pagrindinius veiklos rodiklius veiklos rezultatams įvertinti, atsižvelgdami į ECB bendruosius tikslus ir strateginius veiklos padalinių prioritetus; ir iii) parengė procedūras bei sukūrė tinkamas sistemas reguliariai veiklos priežiūrai atlikti.

ECB atsižvelgia į Europos Audito Rūmų pastabas ir rekomendacijas, ką reikėtų patobulinti. Toliau pateikti ECB komentarai dėl konkrečių ataskaitos dalių ir penkių rekomendacijų.

### **4 ir 33 dalys**

Nors kiekvienas veiklos padalinys atsiskaito vienam iš Vykdomosios valdybos narių, reikia pažymėti, kad Vykdomoji valdyba kolegialiai atsako už visus ECB veiklos padalinius.

### **12 ir 17 dalys**

Audito Rūmų ataskaitos 12 ir 17 dalyse pripažįstama, kad nei Protokole dėl Europos centrinių bankų sistemos ir ECB statuto, nei ECB sprendime dėl ECB darbo reglamento nėra aiškaus reikalavimo rengti metinį planą (ar kitus strateginio ar daugiamečio pobūdžio dokumentus).

Nepaisant to, ECB nuolat tobulino savo veiklos valdymo sistemą, grindžiamą: i) ECB įgaliojimu, nustatytu Sutartyje dėl Europos Sąjungos veikimo; ii) Valdančiosios tarybos ir Vykdomosios valdybos sprendimais; iii) Pirmininko metiniu raštu darbuotojams, kuriame nustatoma ir vidutinio laikotarpio perspektyva; ir iv) strateginėmis gairėmis, parengtomis veiklos padalinių lygmeniu. Strateginėse gairėse pateikti pagrindiniai veiklos rodikliai, susieti su atitinkamo padalinio (strateginiais ir veiklos) tikslais ir su jo vadovų nustatytais spęstiniais iššūkiais. 2008 m. tikslai buvo nustatyti kaip „metiniai“ tikslai. 2009 m. buvo pristatyti „ilgalaikiai“ tikslai, kurie toliau tobulinami, bendradarbiaujant su atitinkamais veiklos padaliniais, siekiant užtikrinti, kad vidutinio laikotarpio kryptims būtų suteikta pirmenybė. Vykdomoji valdyba tvirtina veiklos padalinių strategines gaires ir pagrindinius veiklos rodiklius.

Be to, buvo parengtas vidurio laikotarpio planas. Jame daugiausia dėmesio skiriama sąnaudų didėjimo priežastims, kurias nustačius biudžetas būtų labiau nuspėjamas, o planuojant išteklius labiau atsižvelgiama į vidutinio laikotarpio perspektyvą.

Kaip pripažįstama Audito Rūmų ataskaitos 2 priede, įgyvendindami šią veiklos valdymo sistemą keletas veiklos padalinių jau parengė darbo programas pagal specifinius savo poreikius. Šie planai aiškiai susieti su kitais planais, pavyzdžiui, su ECBS ir Eurosistemos komitetų darbo programomis, sprendimus priimančių organų posėdžių darbotvarke ir kitų veiklos padalinių planais ir grafikais (pvz. ekonominėmis prognozėmis).

## **15 dalis**

Vykdomajai valdybai kasmet rengiamame vidurio laikotarpio plane, kuriam medžiagą teikia įvairūs veiklos padaliniai, atsižvelgdami į vidutinio laikotarpio tikslus ir prioritetus, aptariamose ir sąnaudų didėjimo priežastys, ir išteklių planavimas vidutiniu laikotarpiu. Todėl ECB laikosi nuomonės, kad šie ištekliai yra susieti su kiekvieno veiklos padalinio nustatytais vidutinio laikotarpio strateginiais tikslais.

## **22 dalis**

Svarbu pažymėti, kad pagrindinių veiklos padalinių veiklą dideliu mastu nustato ir reglamentuoja Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo ir ECBS bei ECB statusas. Be to, veiklos padaliniai koreguoja / naujai nustato savo veiklos prioritetus ECB sprendimus priimančioms organams, t. y., Vykdomajai valdybai ir Valdančiajai tarybai, prašant ir atsižvelgdami į išorės įvykius. Tai ypač pasakytina apie Europos Audito Rūmų ataskaitoje aptartus 2008 metus, kuriais prasidėjo didžiausia po II pasaulinio karo ekonominė krizė euro zonoje ir visame pasaulyje. Susijusiuose pagalbinuose padaliniuose, norint nustatyti vidaus suinteresuotųjų asmenų poreikius ir (arba) lūkesčius, buvo pradėta vidinė klientų apklausa apie paslaugos kokybę. Todėl ECB mano, kad nustatant veiklos padalinių prioritetinę veiklą, ją planuojant, vykdant ir prižiūrint vykdymą atsižvelgiama ir į suinteresuotųjų šalių poreikius bei lūkesčius.

## **28 dalis**

Veiklos padalinių ir biudžeto centro vadovai kartu su Biudžeto, kontrolės ir organizavimo skyriumi DG-H direktorate aptaria atskirų veiklos padalinių užduočių vykdymo pažangą ir tai, kokių pakeitimų reikia išteklių atžvilgiu dėl atidėtos ar naujos veiklos. Taigi, nors biudžeto kontrolės ataskaitose daugiausia dėmesio skiriama biudžeto vykdymui, šiuose posėdžiuose aptariama ir vykdomų užduočių eiga bei veiklos pažanga.

## **31 ir 41 dalys**

ECB metų ataskaitoje visuomenei pateikiama informacija apie ECB veiklą ir pasiekimus. Be to, ECB metų pabaigos biudžeto kontrolės ataskaitoje pateikiama informacija apie kiekvieno padalinio planuotą ir faktinį finansinių ir žmogiškųjų išteklių panaudojimą (pagal Eurosistemos funkcijų lentelę). Kadangi išteklių priskyrimas funkcijoms biudžeto planavimo metu grindžiamas nustatytais strateginiais tikslais (o pastarieji nustatomi pagal veiklos padalinio strateginius tikslus ir išteklius), ataskaitoje, be kita ko, nagrinėjamas ir šių tikslų pasiekimas. Be to, šie finansiniai duomenys papildomi kokybiniu vertinimu, pabrėžiant svarbiausius atitinkamų metų pasiekimus, kuriuos galima palyginti ir priešpastyti pagrindinėms kryptims, kurios yra biudžeto dokumento dalis. Todėl ECB mano, kad pažanga siekiant tikslų jau aprašyta dokumentuose.

## **33 ir 52 dalys**

Manoma, kad kiekvieną savaitę vykstantys apsikeitimo informacija posėdžiai ir nuolatinis Vykdomosios valdybos narių ir padalinių vadovų dialogas yra veiksmingesnė vadovavimo forma nei ilgos ketvirčio ar

pusmetinės ataskaitos. Kiekvienas Vykdomosios valdybos narys (kartu su atitinkamo padalinio vadovu) atsako už savo kuruojamo veiklos padalinio veiklos priežiūrą<sup>1</sup> ir sprendžia, ar tam tikras klausimas turėtų būti pristatytas visai Vykdomajai valdybai. Reguliarūs dvišaliai padalinių vadovų ir juos kuruojančių Vykdomosios valdybos narių posėdžiai kontrolės klausimais yra periodinių patikrinimų proceso dalis. Šie posėdžiai rengiami atsižvelgiant į visus metinio ir tarpinio planavimo ir kontrolės proceso etapus (planavimą ir žmogiškųjų išteklių prioritetų nustatymą, biudžeto planavimą, pagrindinių veiklos rodiklių ataskaitas, klientų apklausas apie paslaugos kokybę, sprendimus priimančių organų darbotvarkės planavimo ir kontrolės procesą ir kt. Juose informuojama apie veiklos padalinio planus, tikslus, pažangą ir pasiekimus, taip pat aptariami bei suderinami visi pakeitimai, kuriuos reikia padaryti šiuose planuose. Temos, kurios bus aptariamoms, pranešamos iš anksto ir parengiami atitinkami dokumentai.

Be to, kartą per metus Vykdomajai valdybai teikiama konsoliduota ataskaita apie pažangą, padarytą siekiant su pagrindiniais rodikliais susijusių tikslų. Be to, Vykdomoji valdyba reguliariai teikia priežiūros ataskaitas valdančiajai tarybai, pavyzdžiui, metų vidurio prognozę, o metų pabaigoje – biudžeto vykdymo priežiūros ataskaitą. Metų ataskaita taip pat skirta informavimui ir atsiskaitymui už ECB veiklą ir pasiekimus. Be to, Vykdomoji valdyba reguliariai gauna ataskaitas apie tai, kaip vykdoma pagrindinė veikla.

Galiausiai ECB norėtų atkreipti dėmesį į tai, kad Sekretoriato skyriaus darbotvarkės planavimo duomenų bazė, labai plačios apimties planavimo ir priežiūros priemonė, leidžia, jei reikia, Vykdomajai valdybai veiksmingai kontroliuoti klausimų sprendimo eigą ir rengti pažangos ataskaitas.

Todėl ECB yra tos nuomonės, kad konkretūs periodinių ataskaitų Vykdomajai valdybai teikimo reikalavimai ir praktika ECB yra nustatyti.

### **37 dalis**

Pagrindinių veiklos rodiklių struktūra gali būti (ir yra) naudojama tiek veiklos padalinių priežiūrai, tiek jų veiklos rezultatų vertinimui. Jei pagrindiniai veiklos rodikliai parengti visam ECB, galima susitelkti ties visais organizacijai svarbiais klausimais. Taigi, pagrindiniai veiklos rodikliai naudojami ir kaip ataskaitų teikimo aukščiausiai vadovybei priemonė, ir kaip veiklos padalinių užduočių vykdymo priežiūros priemonė.

### **48 ir 55 dalys**

Kaip paaiškinta atsakant į penktąją rekomendaciją, ECB yra įsitikinęs, kad tokios vertinimo sistemos jau sukurtos ir taikomos pagal poreikį, dažniausiai tose veiklos srityse, kurios laikomos svarbiausiomis šiam tikslui pasiekti. Atsižvelgiant į iki šiol atliktų įvertinimų skaičių (pvz. nulinės bazės biudžeto sudarymas ir daug organizacijos tobulinimo projektų, vykdytų kartu su kitomis vykdymo priežiūros priemonėmis), ECB laikosi nuomonės, kad nėra jokios padidėjusios rizikos, jog taisomosios priemonės nebus taikomos tuomet, kai reikia.

---

<sup>1</sup> Vyksta reguliarūs veiklos padalinio vadovų ir atitinkamų už padalinio veiklą atsakingų Vykdomosios valdybos narių dvišaliai posėdžiai.

## 51 dalis

Įvairių veiklos padalinių / skyrių valdymo struktūros, kartu su taikoma valdymo, planavimo ir priežiūros praktika, yra pakankamai geros, kad užtikrintų darbo našumą ir efektyvų išteklių panaudojimą pagal veiklą. Juo labiau, kad visame ECB veiklos prioritetai yra reguliariai peržiūrimi kiekvieną kartą skaičiuojant biudžetą, o Biudžeto komitetas, kurį sudaro Eurosistemos atstovai, taip pat įvertina ECB biudžetą. Be to, kaip nurodyta atsakyme į pirmąją ir antrąją rekomendacijas, įdiegus labiau formalizuotą metinių darbo programų tvarką turėtų pagerėti ir *dokumentų* dėl išteklių susiejimo su tikslais rengimas. Todėl ECB mano, kad nėra jokios padidėjusios rizikos, kad kai kurie veiklos padaliniai bus mažiau efektyvūs ir veiksmingi nei turėtų būti.

### **Pirmoji ir antroji rekomendacijos**

Tęsdamas savo pirmųjų dešimties gyvavimo metų tradiciją nuolatos tobulėti, ECB numato labiau formalizuoti metinių darbo programų vykdymą. Ši iniciatyva bus pradėta įgyvendinti parengiant pradinį veiksmų planą 2010 m. pirmojoje pusėje, po to jis bus tobulinamas bandomajame etape pasirinktuose veiklos padaliniuose per visus 2010 m. ir 2011 m. pradžioje, siekiant jį įdiegti visame ECB iki 2011 m. vidurio. Šiose darbo programose veiklos padaliniai, be kita ko, galėtų: i) susieti savo iš anksto suderintas funkcijas (pagal Eurosistemos funkcijų lentelę) su strateginiais tikslais ir ii) smulkiai aptarti, kokius konkrečius dokumentus reikia parengti pagal šias funkcijas, ir atitinkamai planuoti žmogiškuosius ir susijusius finansinius išteklius, kurių reikėtų šiems tikslams pasiekti.

Kuriant ir diegiant šias darbo programas 2010 m., ypač numatomais bandomaisiais etapais ir „strategijos seminaruose“, kurie bus rengiami specialiai šiuo tikslu, ECB sieks vystyti gerąją valdymo praktiką, kurią būtų galima taikyti visuose veiklos padaliniuose.

Taigi ECB priima abi rekomendacijas.

### **Trečioji ir ketvirtoji rekomendacijos**

Kaip pažymėta komentaruose dėl 33 ir 52 dalių, veiklos padalinių vadovai reguliariai susitinka su už savo padalinio veiklą atsakingais Vykdomosios valdybos nariais dvišaliuose informacijos apsikeitimo ir vykdymo priežiūros tikslais rengiamuose posėdžiuose, kuriuose veiklos padalinių planai, tikslai, pažanga ir pasiekimai pristatomi Vykdomosios valdybos nariui, su kuriuo aptariami ir suderinami visi šių planų pakeitimai, kuriuos reikia atlikti.

Be to, tokių reguliarių posėdžių metu padalinių vadovai ir kiti biudžeto centrų vadovai susitinka su Biudžeto, kontrolės ir organizavimo skyriaus darbuotojais pasikeitusiam išteklių poreikiui, veiklos atidėjimui, naujai veiklai ir kitokiems galimiems veiklos prioritetų pasikeitimams per metus aptarti. Tai suteikia galimybę pasižiūrėti į tai, kas vyksta įvairiose veiklos srityse, tarsi iš šalies, leidžia kontroliuoti metinės veiklos pažangą ir yra pagrindas būtiniesiems pradinį planų pakeitimams atlikti. Šis bendras vaizdas vėliau formalizuojamas metų vidurio prognozės ataskaitoje.

Tuo pat metu Projektų iniciatyvinis komitetas ir projektų iniciatyvinės grupės bei ECBS / Eurosistemos komitetai reguliariai tikrina projektus ir investicijas, jei jie yra susiję su visa ECBS / Eurosistema. Be to, kartą per metus Vykdomajai valdybai teikiama konsoliduota ataskaita apie pažangą įgyvendinant su pagrindiniais rodikliais susijusius tikslus. Kaip jau buvo minėta, Vykdomoji valdyba reguliariai teikia priežiūros ataskaitas Valdančiajai tarybai, pavyzdžiui, metų vidurio prognozę ir metų pabaigoje – biudžeto vykdymo priežiūros ataskaitą. Metų ataskaita taip pat skirta informavimui ir atsiskaitymui už ECB veiklą ir pasiekimus. Vykdomoji valdyba taip pat reguliariai gauna ataskaitas apie svarbiausios veiklos vykdymo eigą.

Galiausiai, nors ir ne mažiau svarbu, ECB norėtų atkreipti dėmesį į tai, kad Sekretoriato skyriaus darbotvarkės planavimo duomenų bazė, labai plačios apimties planavimo ir priežiūros priemonė, leidžia, jei reikia, Vykdomajai valdybai veiksmingai kontroliuoti klausimų sprendimo eigą ir rengti pažangos ataskaitas.

Kita vertus, kadangi ECB numato labiau formalizuoti metinių darbo programų vykdymą (žr. atsakymą dėl pirmosios rekomendacijos), dėl to taip pat pagerės atsiskaitymas už pažangą vykdant padalinių veiklą ir strateginių tikslų įgyvendinimą, trečiąją ir ketvirtąją rekomendacijas ECB iš dalies priima.

### **Penktoji rekomendacija**

Europos Audito Rūmų ataskaitoje (47 dalyje) pripažįstama, kad „*poveikio ir pridėtinės vertės vertinimui ECB buvo naudojamos kelios iniciatyvos*“. Tai, pavyzdžiui: nulinės bazės biudžeto sudarymas, organizacijos tobulinimo projektai, vidinės klientų apklausos apie paslaugos kokybę, apklausos, skirtos viešosios nuomonės stebėjimui ir įvertinimui ir lyginamoji analizė. Organizacijos tobulinimo projektai – tai planuojamos struktūrizuotos iniciatyvos, kuriomis siekiama įvertinti ir patarti, kaip tobulinti ir (arba) pakeisti procesą ar veiklos padalinio darbą.

ECB yra įsitikinęs, kad tokios vertinimo sistemos jau sukurtos ir taikomos pagal poreikį, dažniausiai tose veiklos srityse, kurios laikomos svarbiausiomis šiam tikslui pasiekti<sup>2</sup>. Šia organizacijos tobulinimo priemone Vykdomoji valdyba naudosis ir ateityje.

Todėl ECB mano, kad ši rekomendacija jau įgyvendinta. Tokia vertinimo sistema jau sukurta ir, ECB nuomone, yra veiksminga.

### **Rekomendacijų įgyvendinimas**

Penktoji rekomendacija jau įgyvendinta. Pirmoji ir antroji, ir, ta dalimi, kurią nurodėme šiame atsakyme, trečioji ir ketvirtoji rekomendacijos bus įgyvendintos 2010 ir 2011 m.

---

<sup>2</sup> Organizacijos tobulinimo projektai įgyvendinti šiose veiklos srityse: Komunikacijos direktorate, Administracijos generaliniame direktorate (su valdymu susiję organizacijos tobulinimo projektai), Informacinių sistemų generaliniame direktorate (Strateginė informacijos paslaugų peržiūra), Finansinio stabilumo generaliniame direktorate (ikūrus Europos sisteminės rizikos tarybą) ir Rinkos operacijų generaliniame direktorate.