

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

Verslag over de doelmatigheidscontrole bij de Europese Centrale Bank betreffende het  
begrotingsjaar 2008:

De door de ECB opgezette systemen en procedures voor het beheer van de activiteiten van  
haar werkeenheden

vergezeld van de antwoorden van de Europese Centrale Bank

## INHOUD

|                                                                                               | Paragraaf |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Afkortingen                                                                                   |           |
| Inleiding                                                                                     | 1 - 5     |
| Reikwijdte en aanpak van de controle                                                          | 6 - 9     |
| Opmerkingen                                                                                   | 10 - 48   |
| Planden de werkeenheden hun activiteiten op adequate wijze?                                   | 10 - 25   |
| Strategische/meerjarenplanning                                                                | 11 - 15   |
| Jaarlijkse plannen/werkprogramma's                                                            | 16 - 19   |
| Het jaarlijkse planningsproces                                                                | 20 - 22   |
| Planning van middelen                                                                         | 23 - 25   |
| Hielden de werkeenheden naar behoren toezicht op hun activiteiten?                            | 26 - 37   |
| Intern toezicht                                                                               | 27 - 31   |
| Verslaglegging aan de directie                                                                | 32 - 33   |
| Essentiële prestatie-indicatoren                                                              | 34 - 37   |
| Brachten de werkeenheden verslag uit over hun activiteiten en evalueerden zij hun prestaties? | 38 - 48   |
| Beoordeling van jaarlijkse resultaten                                                         | 39 - 45   |
| Evaluatie van meerwaarde en impact                                                            | 46 - 48   |
| Conclusies en aanbevelingen                                                                   | 49 - 55   |
| Planden de werkeenheden hun activiteiten op adequate wijze?                                   | 49 - 51   |
| Hielden de werkeenheden naar behoren toezicht op hun activiteiten?                            | 52 - 53   |
| Brachten de werkeenheden verslag uit over hun activiteiten en evalueerden zij hun prestaties? | 54 - 55   |

Bijlage I - Overzicht van door de Europese Rekenkamer onderzochte werkeenheden

Bijlage II - Overzicht van de specifieke controlecriteria en de voor iedere onderzochte werkeenheden gemaakte beoordeling

**AFKORTINGEN**

|       |                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------|
| BCO   | Afdeling Budget, Beheer en Organisatie (van DG-H)                   |
| BUCOM | Begrotingscomité (Comité van het ESCB)                              |
| D-CO  | Directoraat Communicatie                                            |
| DG-E  | Directoraat-generaal Economie                                       |
| DG-H  | Directoraat-generaal HR, Budget & Organisatie                       |
| DG-I  | Directoraat-generaal Internationale & Europese Betrekkingen         |
| DG-R  | Directoraat-generaal Onderzoek                                      |
| DG-S  | Directoraat-generaal Statistieken                                   |
| DG-SL | Directoraat-generaal Secretariaat & Talendiensten                   |
| ECB   | Europese Centrale Bank                                              |
| EMO   | Afdeling Econometrische Modelbouw (van DG-R)                        |
| ESCB  | Europees Stelsel van centrale banken                                |
| FIP   | Afdeling Begrotingsbeleid (van DG-E)                                |
| FIR   | Afdeling Financieel Onderzoek (van DG-R)                            |
| KPI   | Key Performance Indicator (essentiële prestatie-indicator)          |
| MTP   | Medium Term Plan (plan voor de middellange termijn)                 |
| NCB's | Nationale centrale banken                                           |
| OOP   | Organisatieontwikkelingsproject                                     |
| RCC   | Research Coordination Committee (comité voor onderzoekskoördinatie) |
| STC   | Comité Statistieken                                                 |
| T2S   | Target 2 Securities programme (TARGET2-effectenprogramma)           |

## **INLEIDING**

1. De Europese Centrale Bank (ECB, ofwel 'de Bank') en de nationale centrale banken van alle lidstaten van de EU vormen samen het Europees Stelsel van centrale banken (ESCB). Het hoofddoel van het ESCB is het handhaven van prijsstabiliteit. Het ESCB ondersteunt ook het algemene economische beleid in de Unie teneinde bij te dragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de Unie<sup>1</sup>. Daartoe voert de ECB de in haar statuten<sup>2</sup> vermelde taken uit en is zij verantwoordelijk voor het beheer van haar activiteiten en financiën.
2. De Rekenkamer verricht de doelmatigheidscontrole van de ECB op grond van artikel 27.2 van het Protocol betreffende de statuten van het ESCB en van de ECB<sup>3</sup>. De controle bestreekt de door de ECB opgezette systemen en procedures voor het beheer van de activiteiten van haar werkeenheden voor het begrotingsjaar 2008, met inbegrip van de planning van de werkzaamheden voor 2009.
3. De besluitvormingsorganen van de ECB zijn de Raad van bestuur en de directie<sup>4</sup>. De directie voert het monetair beleid uit overeenkomstig de richtsnoeren en besluiten van de Raad van bestuur<sup>5</sup> en draagt de algemene

---

<sup>1</sup> Artikel 127, lid 1, van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie.

<sup>2</sup> De statuten van het ESCB en van de ECB vormen een protocol bij het Verdrag.

<sup>3</sup> Artikel 27.2 bepaalt: "De bepalingen van artikel 287 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie zijn uitsluitend van toepassing op een doelmatigheidscontrole van de ECB". De institutionele bepalingen betreffende de Europese Centrale Bank zijn opgenomen in de artikelen 282 – 284 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie.

<sup>4</sup> Artikel 9.3 van het Protocol betreffende de statuten van het ESCB en van de ECB. De Raad van bestuur bestaat uit de zes leden van de directie en de presidenten van de nationale centrale banken van de landen van de eurozone. De directie bestaat uit de president, de vice-president en vier andere leden.

<sup>5</sup> Artikel 12.1 van het Protocol betreffende de statuten van het ESCB en van de ECB.

verantwoordelijkheid voor het beheer van de dagelijkse gang van zaken bij de ECB en haar middelen.

4. De ECB is ingedeeld in 18 werkeenheden, waarvan er 15 directoraten of directoraten-generaal zijn. Alle werkeenheden vallen onder "het beheer van de directie"<sup>6</sup>. Elke werkeenheden is verantwoording verschuldigd aan een van de leden van de directie.

5. De begrotingsautoriteit van de ECB berust bij haar Raad van bestuur. Deze keurt de jaarlijkse begroting van de ECB goed op voorstel van de directie<sup>7</sup>. Het directoraat-generaal HR, Budget en Organisatie houdt toezicht op de begrotingsuitvoering en adviseert en steunt de werkeenheden met het oog op een doeltreffend en efficiënt beheer van hun middelen.

### **REIKWIJDTE EN AANPAK VAN DE CONTROLE**

6. Voor de controle van de ECB wordt een systeem van controle bij toerbeurt toegepast, waarbij elk jaar andere sectoren van beheer worden geselecteerd voor onderzoek. Het hoofddoel van de controle van de Rekenkamer van het begrotingsjaar 2008 was, te beoordelen of de ECB de systemen en procedures had opgezet die nodig zijn voor het beheer van de activiteiten van haar werkeenheden, door in te gaan op de volgende drie controlevragen:

- Planden de werkeenheden hun activiteiten op adequate wijze?
- Hielden de werkeenheden naar behoren toezicht op hun activiteiten?

---

<sup>6</sup> Artikel 10.2 van het Besluit van de Europese Centrale Bank van 19 februari 2004 houdende goedkeuring van het reglement van orde van de Europese Centrale Bank (ECB/2004/2) (PB L 80 van 18.3.2004, blz. 33).

<sup>7</sup> Artikel 15.1 van het Besluit van de Europese Centrale Bank van 19 februari 2004 houdende goedkeuring van het reglement van orde van de Europese Centrale Bank.

- Brachten de werkeenheden verslag uit over hun activiteiten en evalueerden zij hun prestaties?

7. De beoordeling van de Rekenkamer had zowel betrekking op de systemen en procedures die voor de Bank als geheel golden als op de specifieke, door de onderzochte werkeenheden ontwikkelde en gehanteerde regelingen. De goede praktijken die de Rekenkamer tijdens de controle bij een werkeenheden aantrof, werden gebruikt om de in andere eenheden opgezette beheerssystemen en -procedures te beoordelen. De controle hield geen beoordeling in van de resultaten van de ECB als geheel, noch van die van de activiteiten van de werkeenheden.

8. Voor de controle werden zes werkeenheden geselecteerd (zie **tekstvak 1**) van de 15 werkeenheden die directoraten of directoraten-generaal zijn<sup>8</sup>. De selectie was gebaseerd op de volgende criteria: i) aard van de activiteiten, ii) omvang van het budget en de personele middelen en iii) ondersteunde en operationele terreinen<sup>9</sup>. **Bijlage 1** bevat een korte omschrijving van iedere geselecteerde werkeenheden.

**Tekstvak 1 - Door de controle bestreken werkeenheden**

- i) Directoraat Communicatie (D-CO);*
- ii) Directoraat-generaal Economie (DG-E);*
- iii) Directoraat-generaal Internationale & Europese Betrekkingen (DG-I);*
- iv) Directoraat-generaal Secretariaat & Talendiensten (DG-SL);*

<sup>8</sup> De volgende drie werkeenheden zijn geen directoraat of directoraat-generaal: de directieadviseurs, de vertegenwoordiging van de ECB in Washington en het TARGET2-effectenprogramma (T2S). Zij werden uitgesloten vanwege hun betrekkelijk kleine omvang.

<sup>9</sup> De directoraten of directoraten-generaal HR, Budget & Organisatie, Informatiesystemen en Financiële Stabiliteit & Financieel Toezicht, die onlangs nog waren gecontroleerd door de Europese Rekenkamer of door de interne auditdienst van de ECB, werden uitgesloten.

v) *Directoraat-generaal Statistieken (DG-S)*;

vi) *Directoraat-generaal Onderzoek (DG-R)*.

9. **Bijlage 2** geeft een overzicht van de specifieke controlecriteria en de beoordeling van iedere onderzochte werkeenheid.

## **OPMERKINGEN**

### ***Planden de werkeenheden hun activiteiten op adequate wijze?***

10. Om de geschiktheid van de door de ECB opgezette systemen en procedures voor het plannen van de activiteiten door de werkeenheden te beoordelen, onderzocht de Rekenkamer of:

- een strategische/meerjarenplanning werd gemaakt waarin de strategische doelstellingen en meerjarenprioriteiten duidelijk werden aangegeven;
- jaarlijkse plannen/werkprogramma's werden vastgesteld waarin de jaarlijkse doelstellingen en activiteiten duidelijk werden beschreven;
- in het planningsproces rekening werd gehouden met de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden en of de prioriteitstelling van doelstellingen en activiteiten passend was;
- in het planningsproces rekening werd gehouden met de middelen die nodig waren voor het verwezenlijken van de gestelde doelen en de geselecteerde activiteiten.

### **Strategische/meerjarenplanning**

11. Om het gebruik van ECB-middelen te optimaliseren, moet een strategische/meerjarenplanning worden gemaakt die erop gericht is, de doelstellingen en meerjarenprioriteiten van de Bank vast te stellen, en die het antwoord op een veranderende omgeving bevat en waarborgt dat alle onderdelen van de organisatie naar een gemeenschappelijke visie toewerken.



12. Noch het Protocol betreffende de statuten van het ESCB en van de ECB, noch het Besluit van de ECB over het reglement van orde schrijft expliciet voor dat er documenten met een strategisch/meerjarig karakter moeten worden vastgesteld.

13. Artikel 9 van het Protocol bepaalt: "De ECB heeft tot taak erop toe te zien dat de [...] aan het ESCB opgedragen taken worden uitgevoerd, hetzij door eigen werkzaamheden [...] hetzij via de nationale centrale banken". De huidige rechtsgrondslag omschrijft een aantal van de functies van de ECB en die van de nationale centrale banken. Op een aantal gebieden is er echter geen duidelijke taakverdeling en worden de verdeling en de precieze functies in bilaterale overeenkomsten en specifieke regelingen vastgelegd. De strategische/meerjarenplanning van de ECB wordt aldus beïnvloed door de structuur van het systeem van de ECB en het ESCB/eurostelsel<sup>10</sup>. Dit beperkt de mate waarin de Bank een doeltreffende strategische/meerjarenplanning kan maken.

14. Alle onderzochte werkeenheden droegen bij tot het planningsproces van de ECB door het formuleren van strategische doelstellingen en meerjarenprioriteiten (zie paragraaf 21). Deze werden jaarlijks geactualiseerd en zij gaven inderdaad richting aan hun activiteiten voor de lange termijn. In de meeste gevallen<sup>11</sup> waren de strategische doelstellingen in de meerjarenplanningdocumenten echter niet voldoende specifiek en werd er

---

<sup>10</sup> Met de term 'eurostelsel' wordt een subgroep van het ESCB aangeduid die bestaat uit de ECB en de nationale centrale banken (NCB's) van die EU-lidstaten die de euro hebben ingevoerd. In de operationele structuur van het eurostelsel is ten volle rekening gehouden met het decentralisatiebeginsel. De NCB's voeren bijna alle operationele taken van het eurostelsel uit, met inbegrip van de meeste monetaire beleidsoperaties, de uitgifte en verwerking van eurobankbiljetten en de verzameling van statistische gegevens.

<sup>11</sup> Een van de uitzonderingen was de FIP-afdeling van DG-E, die in 2007 een bedrijfsplan opstelde met daarin de strategische prioriteiten voor een periode van twee jaar. Het beschreef de missie, opdracht en organisatie van de afdeling, alsmede de beschikbare middelen.

slechts beperkte informatie geleverd met betrekking tot de vraag hoe de werkeenheden hun doelstellingen zouden halen. Daarnaast werden er niet altijd specifieke termijnen gesteld waarbinnen deze meerjarendoelstellingen gehaald moesten worden.

15. In deze meerjarenplanningen werden de personele middelen niet weergegeven, hoewel dit een van de voornaamste beperkingen voor het halen van de vastgestelde doelstellingen vormt. Bij D-CO werd echter een project opgezet waarbij activiteiten aan middelen werden gekoppeld om maatregelen te vinden en ten uitvoer te leggen om te kunnen omgaan met de toenemende werklast bij een over het geheel genomen gelijkblijvende personeelsbezetting<sup>12</sup> (zie **tekstvak 2**).

#### **Tekstvak 2 - Het organisatieontwikkelingsproject (OOP)**

In de loop der jaren kreeg directoraat Communicatie (D-CO) te maken met een aanzienlijke toename van de werklast. Deze toename zorgde ervoor dat een sterk beroep werd gedaan op tijdelijke arbeidskrachten en overwerk. Om oplossingen te vinden voor de problemen omtrent de werklast en middelen spraken het directoraat-generaal HR, Budget en Organisatie (DG-H), D-CO en de betrokken directieleden af een organisatieontwikkelingsproject (OOP) uit te voeren.

De analysefase van het project omvatte een grondige evaluatie van de processen, middelen, werklast en activiteiten van 2005 tot 2008 en een prognose van de werklast voor de volgende vijf jaren.

De hoofdconclusie was dat de beide afdelingen van D-CO de overgang zouden moeten maken van een puur vraaggestuurde entiteit naar één met een proactievere rol en dat zij zich meer zouden moeten concentreren op kerncommunicatieactiviteiten. Er werd een actieplan ontwikkeld. De uitvoering van dit plan werd bewaakt via

---

<sup>12</sup> De ECB streeft naar een over het geheel genomen gelijkblijvende personeelsbezetting op de middellange termijn; verzoeken om extra personele middelen worden alleen in bijzondere omstandigheden in overweging genomen.

regelmatige bijeenkomsten tussen D-CO en het adviesteam dat verantwoordelijk was voor het uitvoeren van het OOP.

### **Jaarlijkse plannen/werkprogramma's**

16. Een behoorlijke jaarplanning vergt onder meer de vaststelling van een jaarlijks plan/werkprogramma waarin de jaarlijkse doelstellingen duidelijk worden omschreven, waarin de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om deze doelstellingen te bereiken worden beschreven, de verwachte resultaten worden bepaald en essentiële prestatie-indicatoren (KPI's) worden vastgesteld. De jaarlijkse doelstellingen van de werkeenheid moeten worden afgestemd op zowel de algemene doelstellingen van de ECB als de strategische prioriteiten van de werkeenheid.

17. Het reglement van orde van de ECB schrijft niet expliciet voor dat er - buiten de jaarlijkse begroting, die door de Raad van bestuur moet worden vastgesteld - jaarlijkse planningdocumenten moeten worden opgesteld.

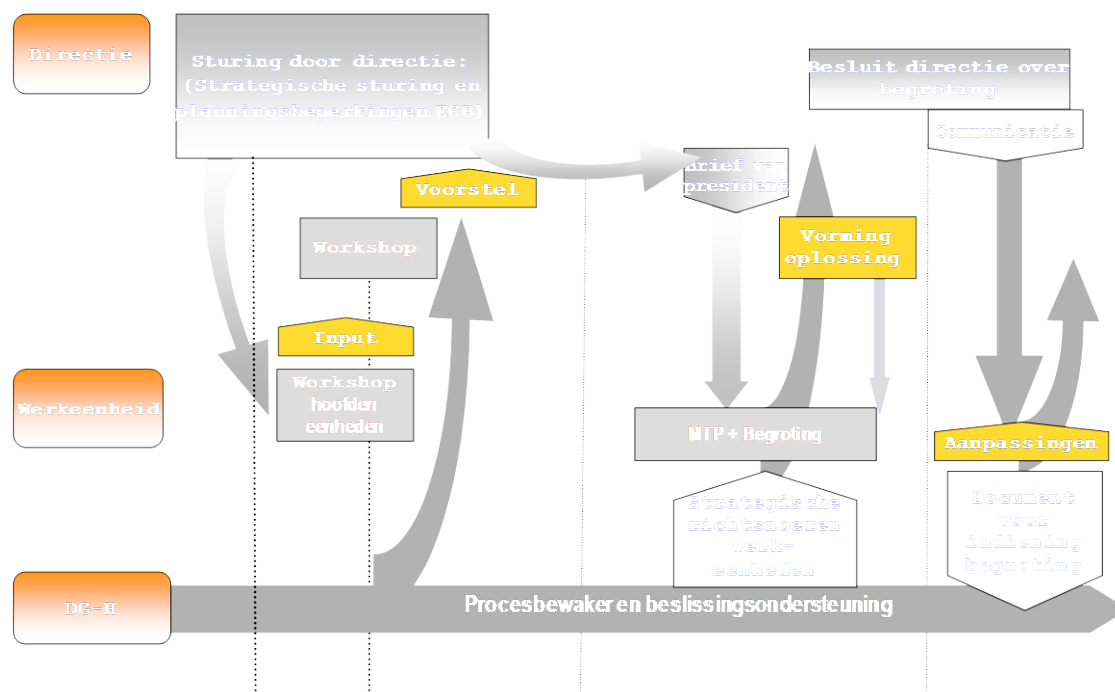
18. Alle onderzochte werkeenheden stelden echter wel hun jaarlijkse doelstellingen overeenkomstig de algemene doelstellingen van de ECB (zie paragraaf 21) en de strategische prioriteiten van de werkeenheden vast en bepaalden essentiële prestatie-indicatoren (KPI's) om de prestaties te meten (zie de paragrafen 34-37).

19. De activiteiten die moeten worden uitgevoerd om deze doelstellingen te halen, werden niet even nauwkeurig omschreven. Voor een volledig beeld van de activiteiten van een werkeenheid moeten verschillende planningdocumenten op afdelingsniveau worden geraadpleegd. Er bestaat geen formeel verband tussen de activiteiten van de werkeenheden en de in de strategische richtsnoeren beschreven doelstellingen (zie paragraaf 21).

## Het jaarlijkse planningsproces

20. In het jaarlijkse planningsproces moet rekening worden gehouden met de opdracht van de ECB, de doelstellingen en meerjarenprioriteiten van de Bank, de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden en het proces moet erop gericht zijn, de prioriteit van de jaarlijkse doelstellingen en activiteiten van de bank te bepalen op basis van een beoordeling van de impact van deze activiteiten en de relatieve verwachte meerwaarde ervan.

21. Het jaarlijkse planningsproces gaat bij de ECB in de lente van start met een workshop voor de hoofden van de werkeenheden. Prioriteiten en doelstellingen van de ECB op hoog niveau worden besproken en er wordt een voorstel ter beoordeling voorgelegd aan de directie. Het resultaat van deze beoordeling vindt zijn neerslag in de brief van de president waarin de strategische doelstellingen van de ECB voor het volgende jaar worden beschreven. Deze doelstellingen worden verder uitgewerkt in de strategische richtsnoeren van de werkeenheden. De richtsnoeren beschrijven de uitdagingen, doelstellingen en KPI's voor het volgende jaar en bieden ook een langeretermijnperspectief. Dit proces dient ook ter voorbereiding en vaststelling van de jaarlijkse begroting van de ECB (zie paragraaf 24). Alle voornaamste belanghebbenden uit het hogere management zijn betrokken in het proces (samengevat in ***figuur 1***); het is gericht op het verkrijgen van onderbouwde consensus over de op ECB-niveau te stellen prioriteiten.

**Figuur 1 - Overzicht van het jaarlijkse plannings- en toezichtproces**

Bron: Europese Centrale Bank.

22. De procedures die gehanteerd worden voor de jaarlijkse planning van activiteiten binnen de onderzochte werkeenheden, verschillen aanzienlijk. Dit komt deels door de uiteenlopende aard van hun activiteiten. In enkele gevallen werden de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden voor bepaalde activiteiten of tot op zekere hoogte slechts formeel in aanmerking genomen. Daarnaast werd de prioriteitstelling van activiteiten onvoldoende gedocumenteerd<sup>13</sup>. Twee werkeenheden<sup>14</sup> stelden wel een volledig en goed gedocumenteerd proces vast voor de jaarlijkse planning van hun activiteiten. **Tekstvak 3** geeft een korte beschrijving van een van deze twee voorbeelden van goede praktijken.

<sup>13</sup> Behalve bij D-CO, die een nauwkeurige prioriteitstelling uitvoerde tijdens het OOP.

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

**Tekstvak 3 - Jaarlijks planningsproces - DG-S**

De voorbereiding voor het jaarlijks werkprogramma voor het jaar n begint in juni van het jaar n-1. Dit valt samen met de evaluatie van het werkprogramma van het jaar n-1 halverwege het jaar. Tegelijkertijd worden de werkprogramma's van het Comité Statistieken van het ESCB (STC)<sup>15</sup> en de werkgroepen ervan voorbereid. Het werk van het STC en dat van DG-S hangt nauw samen; dit wordt nog versterkt omdat DG-S het STC en alle werkgroepen voorziet en secretariaatsondersteuning biedt. Op deze wijze wordt de consistentie en verenigbaarheid van de geplande activiteiten gewaarborgd. Aan het einde van het jaar n-1 wordt het werkprogramma van het jaar n-1 beoordeeld en wordt het werkprogramma voor het jaar n afgerond.

De afdelingen van het DG-S stellen het eerste ontwerp van hun jaarlijkse werkprogramma's op en deze worden besproken met het hogere management van het DG-S. Het ontwerp van het jaarlijks werkprogramma wordt ook naar alle interne belanghebbenden gestuurd ter validering. Ontvangen commentaar wordt beoordeeld en indien nodig worden veranderingen aangebracht in het werkprogramma. Het einddocument wordt ter goedkeuring aan het directielid gezonden.

**Planning van middelen**

23. Het jaarlijkse planningsproces dient ertoe, te bepalen welke personele en financiële middelen nodig zijn om de gestelde doelen en de geselecteerde activiteiten te verwezenlijken en deze te vergelijken met de beschikbare middelen teneinde eventuele verdere behoeften te onderkennen. Het uiteindelijke doel dient te zijn, optimaal gebruik te maken van de beschikbare middelen.

24. Bij het plannen van de begroting maken de werkeenheden een schatting van de voor het volgende jaar benodigde middelen. De brief van de President is niet alleen het startsein voor de jaarlijkse planning van doelstellingen en

---

<sup>15</sup> Het Comité Statistieken brengt voornamelijk advies uit met betrekking tot de opzet en samenstelling van de door de ECB in samenwerking met de nationale centrale banken verzamelde statistische gegevens.

activiteiten, maar tevens voor de jaarlijkse planning van de begroting (zie paragraaf 21). Iedere werkeenheid dient een begrotingsverzoek voor financiële en personele middelen in. De verzoeken bevatten een korte omschrijving van de te verrichten taken, de verwachte projectresultaten en de benodigde middelen. Het was bij de onderzochte werkeenheden echter niet mogelijk een helder verband te ontdekken tussen de begroting, de doelstellingen in de strategische richtsnoeren en de activiteiten in de jaarlijkse planningdocumenten.

25. Slechts twee van de zes werkeenheden<sup>16</sup> maakten systematisch een schatting van de personele middelen op het niveau van de geselecteerde activiteiten. In de meeste gevallen zijn de middelen die nodig zijn om iedere doelstelling te bereiken daarom niet vastgelegd.

### ***Hielden de werkeenheden naar behoren toezicht op hun activiteiten?***

26. De Rekenkamer heeft onderzocht of:

- de juiste procedures en systemen zijn gebruikt om regelmatig de prestaties te monitoren;
- er regelmatig rapporten werden voorgelegd aan de Raad van bestuur over de geboekte vooruitgang bij het halen van de doelstellingen;
- er essentiële prestatie-indicatoren (KPI's) waren opgesteld om de geboekte vooruitgang in de richting van het verwezenlijken van de jaarlijkse doelstellingen te beoordelen.

### **Intern toezicht**

27. Intern toezicht dient procedures en systemen te omvatten die tot doel hebben regelmatig accurate informatie aan te leveren over de stand van uitvoering van het jaarlijks plan en de mate waarin de doelstellingen worden

---

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

gehaald. De procedures dienen eventuele problemen of moeilijkheden tijdig te signaleren zodat corrigerende maatregelen kunnen worden getroffen.

28. Wat betreft het gebruik van middelen nemen de managers van de begrotingscentra, samen met de afdeling Budget, Beheer en Organisatie van DG-H (BCO), deel aan maandelijkse bijeenkomsten en tekenen zij voor de maandelijkse begrotingsrapporten. Deze vergaderingen zijn primair gericht op het toezicht op de begrotingsuitvoering. De maandelijkse begrotingsrapporten bevatten geen informatie over de beoordeling van de door de werkeenheden uitgevoerde taken in verband met de begrotingsuitgaven<sup>17</sup>, aangezien de voortgang van de activiteiten niet in deze rapporten is weergegeven.

29. Verreweg de belangrijkste procedure voor het monitoren van de activiteiten wordt gevormd door de managementbijeenkomsten op het niveau van het hogere management van iedere werkeenheden<sup>18</sup>. Deze worden aangevuld door de bijeenkomsten op afdelingsniveau, welke de voornaamste procedure vormen voor het nauwlettender toezicht op de activiteiten en voor het verschaffen van een overzicht van de werklast voor het personeel. Bovendien worden er geregeld meer frequente bijeenkomsten gehouden op sectieniveau. Op dit niveau worden verscheidene toezichtprocedures en -systemen gehanteerd om te beoordelen of de taken worden verricht binnen de verwachte termijnen.

30. Halverwege het jaar wordt binnen DG-S en DG-R een beoordeling opgesteld over het jaarlijkse werkprogramma van de werkeenheden, met een overzicht van hetgeen is bereikt en de verwachtingen tot het eind van het jaar.

---

<sup>17</sup> Voor alle werkeenheden vormen personeelskosten het overgrote deel van hun begrote uitgaven.

<sup>18</sup> Deze worden bij DG-S en D-CO wekelijks gehouden, drie keer per maand bij DG-E, twee keer per maand bij DG-R en DG-SL en bij DG-I iedere drie tot vier weken.



31. Alle onderzochte DG's hadden procedures opgesteld en systemen ontwikkeld om hun activiteiten regelmatig te beheren. In de meeste gevallen is het toezicht meer gericht op de specifieke verrichte taken dan op het onderzoeken van de verwezenlijking van doelstellingen.

### **Verslaglegging aan de directie**

32. De directie dient periodiek geïnformeerd te worden over de vooruitgang die is geboekt bij het verwezenlijken van de doelstellingen en over de verwachte resultaten.

33. Er bestaan geen specifieke, door alle werkeenheden gedeelde en voor de gehele ECB geldende vereisten voor verslaglegging aan de directie betreffende de vooruitgang die is geboekt bij het verwezenlijken van de doelstellingen en de verwachte resultaten. Elke werkeenheden is verantwoording verschuldigd aan een van de leden van de directie. Er worden regelmatig bijeenkomsten gehouden<sup>19</sup> met het verantwoordelijke lid en het hogere management van de werkeenheden. Met uitzondering van DG-S<sup>20</sup> worden er over het algemeen echter geen notulen gemaakt van deze bijeenkomsten. Naar aanleiding van de halfjaarlijkse beoordeling door DG-S van het jaarlijkse werkprogramma worden voortgangsrapporten opgesteld en toegezonden aan de directie. De afdeling Financieel Onderzoek van DG-R (FIR) en de afdeling Econometrische Modelbouw van DG-R (EMO) stellen tevens voor de directie een voortgangsrapport op over de uitvoering van de respectieve onderzoeksprogramma's; daarnaast worden memo's geschreven om het directielid in te lichten over de voortgang op het gebied van grote projecten die

---

<sup>19</sup> DG-S houdt tweewekelijks bijeenkomsten, DG-I en DG-SL maandelijks, en DG-E, D-CO en DG-R regelmatig en al naar gelang de behoefte.

<sup>20</sup> De bijeenkomsten van DG-S worden gedocumenteerd, een agenda en notulen worden opgesteld, en er worden actiepunten bijgehouden teneinde de voortgang te bewaken.

relevant zijn voor het beleid. Er worden geen formele periodieke toezichtrapporten opgesteld door D-CO, DG-I, DG-E en DG-SL.

### **Essentiële prestatie-indicatoren**

34. Een eerste vereiste voor doeltreffend toezicht is het formuleren van een aantal heldere indicatoren en beoordelingscriteria. Er dienen essentiële prestatie-indicatoren (KPI's) te worden opgesteld die erop zijn gericht, de vooruitgang te beoordelen die is gemaakt in de richting van de verwezenlijking van de gestelde doelen en de verwachte resultaten voor de geselecteerde activiteiten, en die moeten voldoen aan de RACER-criteria<sup>21</sup>.

35. KPI's werden in 2006 voor het eerst geïntroduceerd voor de ondersteunende werkeenheden en in 2007 voor alle werkeenheden. Het ontwerp van KPI's wordt bepaald door de werkeenheden zelf, waarbij BCO input levert door aanbevelingen te doen voor verbeteringen, bijv. het introduceren van door alle werkeenheden te hanteren KPI's<sup>22</sup>.

36. Sinds de introductie van KPI's is er wat betreft de volledigheid, helderheid en algemene kwaliteit aanzienlijke vooruitgang geboekt bij de ontwikkeling van een KPI-kader. De KPI's voor 2009 zijn duidelijk gekoppeld aan voor de gehele ECB geldende doelstellingen zoals neergelegd in de brief van de President, en iedere KPI heeft een meetbaar doel. De KPI's bestrijken verschillende aspecten van prestatiemeting, zoals het gebruik van middelen, de gerealiseerde output, de impact van de activiteiten, en over het algemeen voldoen zij aan de RACER-criteria<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> RACER staat in het Engels voor relevant, aanvaard, geloofwaardig, gemakkelijk en solide.

<sup>22</sup> Bijv. begrotingsverbruik van de werkeenheden, uitvoering van de aanbevelingen van de interne controle, op tijd ingevulde beoordelingsformulieren en deelname aan opleidingen.

<sup>23</sup> Iedere werkeenheden heeft KPI's opgesteld, uiteenlopend van 10 (DG-E) tot 24 KPI's (DG-R).

37. Aangezien de KPI's één of twee keer per jaar worden gemonitord<sup>24</sup>, vormen zij veeleer een rapportage-instrument voor het hoge management, dan een instrument voor het regelmatig monitoren van de taken van de werkeenheden.

***Brachten de werkeenheden verslag uit over hun activiteiten en evalueerden zij hun prestaties?***

38. De Rekenkamer controleerde de geschiktheid van de systemen en procedures die de ECB heeft opgesteld voor de verslaglegging door de werkeenheden over hun activiteiten en voor de beoordeling van hun eigen prestaties, door te onderzoeken of:

- de bereikte resultaten jaarlijks werden beoordeeld en gerapporteerd, en
- de meerwaarde en de impact van de resultaten periodiek werden geëvalueerd.

**Beoordeling van jaarlijkse resultaten**

39. De jaarlijkse activiteiten en bereikte resultaten van de werkeenheden dienen formeel te worden beoordeeld. De resultaten dienen te worden vergeleken met de oorspronkelijke plannen, waarbij de verwezenlijking en geboekte vooruitgang zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin wordt gemeten. De middelen die werden gebruikt om deze resultaten te bereiken, dienen ook in aanmerking te worden genomen.

40. Er zijn twee jaarlijkse kernverslagen die de ECB op centraal niveau opstelt en die in zekere mate een beoordeling van de jaarlijkse resultaten van de individuele werkeenheden bevatten: het jaarverslag van de ECB<sup>25</sup> en het

---

<sup>24</sup> Voor DG-S, DG-SL, DG-E en D-CO vindt de monitoring tweemaal per jaar plaats.

<sup>25</sup> De ECB heeft rapportageverplichtingen en dient een jaarverslag op te stellen over de werkzaamheden van het ESCB en over het monetair beleid in het afgelopen jaar en het lopende jaar voor het Europees Parlement, de Raad en de

eindejaarsverslag over het begrotingstoezicht, dat wordt opgesteld door DG-H<sup>26</sup>. Het Protocol betreffende de statuten van het ESCB en van de ECB en het reglement van orde van de ECB schrijven geen andere verslagen voor die betrekking hebben op de beoordeling van de jaarlijkse resultaten en aan de Raad van bestuur dienen te worden toegezonden.

41. Het jaarverslag 2008 verstrekt geselecteerde informatie over de jaarlijkse activiteiten van het ESCB en het monetair beleid, alsmede over de jaarlijkse activiteiten van de afzonderlijke werkeenheden. Er zijn bijv. hoofdstukken over statistiek, economisch onderzoek en externe communicatie. De informatie over jaarlijkse activiteiten is grotendeels gericht op externe belanghebbenden van de ECB. Er wordt weinig melding gemaakt van de voortgang inzake de jaarlijkse en middellangetermijndoelstellingen of van het verbruik van middelen.

42. Het eindejaarsverslag over het begrotingstoezicht 2008 bevat een samenvatting op hoofdpunten van de resultaten per kernfunctie<sup>27</sup>. Het verslag heeft twee verschillende rapportagestructuren: de financiële cijfers en de kwalitatieve beschrijvingen van de resultaten worden gerapporteerd per kernfunctie, de personeelsbezetting per werkeenheid. De beschrijving verschaft voornamelijk informatie over het activiteitsniveau binnen iedere kernfunctie. De presentatie ervan is afhankelijk van de input die wordt aangeleverd door de betrokken werkeenheden, aangezien er geen regels bestaan voor de inhoud.

---

Commissie, alsmede voor de Europese Raad. De Raad van bestuur keurt het jaarverslag goed (artikel 16, lid 1, van het reglement van orde van de ECB).

<sup>26</sup> Het eindejaarsverslag over het begrotingstoezicht verschaft informatie over de jaarlijkse begrotingsuitvoering. Het verslag wordt gepresenteerd aan de Raad van bestuur en aan het begrotingscomité van het ESCB (BUCOM).

<sup>27</sup> Voor DG-S, DG-I en D-CO worden samenvattingen van de activiteiten voorbereid. Activiteiten van DG-SL worden apart beschreven, zowel voor de afdeling Besluitvormingsorganen als voor de afdeling Talen. De activiteiten van DG-E en DG-R worden gezamenlijk gerapporteerd in de sectie over de voorbereiding van monetair beleid.

43. De werkeenheden hebben ook hun eigen individuele instrumenten voor verslaglegging ontwikkeld. Een goed voorbeeld van een dergelijk instrument werd waargenomen bij DG-S. Voor elke activiteit die deel uitmaakt van het jaarlijkse werkprogramma wordt een samenvatting van de resultaten verstrekt met aanvullende informatie over de activiteiten die niet gepland waren maar wel werden uitgevoerd, en activiteiten die gepland waren maar niet werden uitgevoerd. Dit document wordt ter beoordeling voorgelegd aan de gebruikersdomeinen en ter informatie aan het directielid dat verantwoordelijk is voor de werkeenheden. De directie ontvangt tevens in een samengevat verslag de resultaten van de KPI's voor de werkeenheden (zie de paragrafen 34-37).

44. Voor de overige vijf onderzochte werkeenheden<sup>28</sup> dienen verschillende documenten beoordeeld en vergeleken te worden om alle activiteiten te bestrijken en is er vaak slechts een beperkte koppeling naar de planningsdocumenten. Het is daarom moeilijk te beoordelen of alle geplande activiteiten ook zijn uitgevoerd.

45. Een ander voorbeeld van een goede praktijk is de jaarlijkse beoordeling achteraf, die wordt vastgesteld door het comité voor onderzoekscoördinatie (RCC)<sup>29</sup> (zie **tekstvak 4**).

#### **Tekstvak 4 - Jaarlijks beoordelingsverslag van het RCC**

De inhoud van het Jaarlijks beoordelingsverslag 2007 van het RCC is als volgt:

i) evaluatie van de relevantie van het beleid; ii) samenvatting van beschikbare bewijsstukken inzake academische kwaliteit; iii) ervaringen met het ECB-uitwisselingsprogramma voor onderzoek; iv) lijst van in de loop van het jaar door

---

<sup>28</sup> DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I, DG-R. Ook voor DG-R, hoewel het grootste deel van het werk wordt bestreken door het jaarlijkse beoordelingsverslag van het RCC zoals beschreven in **tekstvak 4**.

<sup>29</sup> Het RCC werd opgericht om binnen de ECB de onderzoeksactiviteiten te coördineren die door verschillende werkeenheden worden uitgevoerd, bijv. DG-E, DG-I, enz.

de ECB georganiseerde onderzoekscongressen; v) kernbeoordeling, die een gedetailleerde evaluatie verschaft over elk van de 24 afzonderlijke overeenkomsten betreffende onderzoeksprioriteiten.

### **Evaluatie van meerwaarde en impact**

46. De meerwaarde en impact van de werkzaamheden van de werkeenheden dienen periodiek geëvalueerd te worden. Het doel is vast te stellen in welke mate de output van de werkeenheden de beoogde impact heeft gerealiseerd en op die manier waardevolle input te leveren voor het stellen van daaropvolgende strategische en operationele prioriteiten.

47. De meting van de impact en de beoordeling van de meerwaarde is tot op zekere hoogte ingebouwd in een aantal KPI's. Bovendien heeft de ECB een aantal initiatieven gebruikt om impact te meten en meerwaarde te beoordelen. In de afgelopen vijf jaar zijn de volgende evaluaties en beoordelingen uitgevoerd:

- a) intern klanttevredenheidsonderzoek, gestart in oktober 2008, teneinde de tevredenheid van de medewerkers van de ECB te meten met betrekking tot de ondersteunende functies van de ECB;
- b) externe evaluatie van de onderzoeksactiviteiten van de ECB in 2004 (zie **tekstvak 5**);
- c) invoering van een puntensysteem<sup>30</sup> voor academische publicaties van medewerkers;

---

<sup>30</sup> De impact wordt beoordeeld door toepassing van het puntensysteem dat is gebaseerd op door het hogere management van DG-R bepaalde criteria. Dit systeem werd geïntroduceerd om academische publicaties van medewerkers te evalueren. Het systeem is erop gericht medewerkers de juiste stimulansen te bieden om onderzoek te doen dat zowel kwalitatief hoogwaardig is als relevant voor het beleid, door de economische bladen te rangschikken in combinatie met een puntensysteem.

- d) organisatieontwikkelingsproject 2007-08 (zie **tekstvak 2**), en
- e) studies voor het monitoren en evalueren van de publieke opinie.

**Tekstvak 5 - Belangrijkste aanbevelingen uit de beoordeling van onderzoeksactiviteiten**

1. De onderzoekers dienen voldoende tijd en stimulansen te krijgen.
2. De ECB dient het onderzoek dat mogelijkwijs tot publicaties in de toonaangevende bladen kan leiden, te intensiveren en de nadruk op werkdocumenten te verkleinen.
3. Het langetermijnmanagement van de onderzoeksmedewerkers dient te worden verbeterd door de opzet van een loopbaantraject voor experts, meer gebruikmaking van de mobiliteitsregeling, vergroting van het budget voor consultants en beperking van het bezoekersprogramma voor onderzoekers.
4. Het opstellen van een volledig jaarlijks onderzoeksprogramma voor alle werkeenheden waar onderzoek wordt gedaan.
5. Het verbeteren van onderzoeksondersteuning door werving van nieuwe onderzoeksassistenten en verbetering van de in gebruik zijnde IT-applicaties.
6. Het zonder vakjargon communiceren van de onderzoeksresultaten naar een breder publiek.

48. De Rekenkamer stelde vast dat deze evaluaties en beoordelingen op ad-hocbasis zijn verricht. Er bestaat geen systematische aanpak die door middel van evaluaties alle hoofdactiviteiten van de ECB op meerjarige basis kan omvatten.

**CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

***Planden de werkeenheden hun activiteiten op adequate wijze?***

49. Alle onderzochte werkeenheden leverden een bijdrage aan het planningproces van de ECB door strategische doelen en meerjarige prioriteiten

te formuleren die op de lange termijn richting geven aan hun activiteiten. In de meeste gevallen waren de strategische doelen echter niet voldoende specifiek en nauwkeurig.

50. Bij een van de zes gecontroleerde werkeenheden was een jaarlijks werkprogramma ontwikkeld waarin de doelstellingen werden weergegeven en de jaarlijkse activiteiten en verwachte resultaten voldoende gedetailleerd waren beschreven. Voor de overige vijf dienen verschillende planningdocumenten op afdelingsniveau te worden geraadpleegd om een volledig overzicht te krijgen van de activiteiten en deze te kunnen koppelen aan de doelstellingen in de strategische richtsnoeren van de werkeenheden.

51. Tijdens het plannen van de begroting namen de werkeenheden de benodigde middelen in aanmerking. Er is echter geen formele koppeling tussen enerzijds de door de werkeenheden geplande doelstellingen en activiteiten in de strategische richtsnoeren en in de jaarlijkse planningdocumenten, en anderzijds de personele en financiële middelen die nodig zijn om ze te verwezenlijken. Verder verhoogt het ontbreken van een systeem waarin het beheer van beste praktijken binnen de ECB wordt geïdentificeerd, aangenomen en in de gehele organisatie toegepast, het risico dat sommige van haar werkeenheden minder efficiënt en doeltreffend zijn dan ze zouden kunnen zijn.

### **Aanbevelingen**

1. De ECB dient de planning van haar werkeenheden verder te verbeteren door specifiek aan te geven hoe de strategie is gekoppeld aan het jaarlijks werkprogramma. Hierdoor worden de jaarlijkse doelstellingen vervolgens aan specifieke activiteiten en verwachte resultaten gekoppeld. De middelen die nodig zijn om deze resultaten te bereiken dienen ook formeel beschreven te worden.



2. De ECB dient procedures in te voeren die tot doel hebben goede managementpraktijken vast te stellen en deze actief te verspreiden onder alle werkeenheden met als doel het verbeteren van de samenwerking en de kwaliteit van het management.

***Hielden de werkeenheden naar behoren toezicht op hun activiteiten?***

52. De ECB heeft procedures ingesteld en passende systemen ontwikkeld om haar activiteiten op regelmatige basis te monitoren. De directieleden werden periodiek geïnformeerd over de vooruitgang van de activiteiten en er werden KPI's opgesteld om de verwezenlijking van de doelstellingen te beoordelen. Ondanks het bovenstaande werden bij de meeste werkeenheden geen periodieke monitoringverslagen opgesteld ten behoeve van de directie.

53. De ECB heeft recentelijk KPI's ontwikkeld die duidelijk gekoppeld zijn aan voor de gehele ECB geldende doelstellingen en die verschillende aspecten van prestatiemeting bestrijken.

**Aanbevelingen**

3. Het uitbrengen van periodieke uitvoeringsverslagen die een momentopname geven van de geboekte vooruitgang bij het uitvoeren van de jaarlijkse activiteiten zou de kwaliteit van de monitoring ten goede komen en kan dienen als uitgangspunt voor wijzigingen in de oorspronkelijke jaarplannen.

***Brachten de werkeenheden verslag uit over hun activiteiten en evalueerden zij hun prestaties?***

54. De werkeenheden deden verslag van hun activiteiten en resultaten in zowel het jaarlijks verslag over het begrotingstoezicht als in het jaarverslag van de ECB, evenals in andere rapporten die specifiek de werkeenheden betreffen. In de meeste gevallen worden in deze verslagen de prestaties echter niet met de gestelde doelen vergeleken.

55. Er zijn relevante en ter zake doende evaluaties en beoordelingen verricht die bruikbare informatie verschaffen over het beheer van de werkeenheden. Er bestaat echter geen systematische aanpak die alle hoofdactiviteiten van de ECB op meerjarige basis kan omvatten. Dit verhoogt het risico dat er geen corrigerende maatregelen worden getroffen wanneer die nodig zijn.

### **Aanbevelingen**

4. De jaarlijkse verslaglegging dient verder te worden verbeterd door: i) een jaarlijkse beoordeling van de activiteiten van de werkeenheden op te nemen en ii) een beoordeling te verstrekken van de geboekte vooruitgang wat betreft de verwezenlijking van de doelen zoals geformuleerd in de strategische richtsnoeren. Deze rapporten dienen ook een indicatie te geven voor het al dan niet aanpassen van de strategische oriëntatie en voor de wijze waarop dit moet gebeuren, naar aanleiding van de praktijkervaring.
5. Er dient een standaardsysteem te worden opgezet van periodieke evaluaties en beoordelingen met betrekking tot de meerwaarde van de werkeenheden en de impact van hun activiteiten.

Dit verslag werd door de Rekenkamer te Luxemburg vastgesteld op haar vergadering van 5 mei 2010.

*Voor de Rekenkamer*

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA  
*President*

**Overzicht van door de Europese Rekenkamer onderzochte werkeenheden**

| <b>Directoraat<br/>Communicatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Directoraat-generaal<br/>Economie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Directoraat-generaal<br/>Internationale &amp;<br/>Europese Betrekkingen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Directoraat-generaal<br/>Secretariaat &amp;<br/>Talendiensten</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Directoraat-generaal<br/>Statistieken</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Directoraat-generaal<br/>Onderzoek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Het directoraat Communicatie (D-CO) beheert de externe en interne communicatie van de ECB. D-CO communiceert de officiële standpunten van de ECB/eurostelsel/ESCB en informeert het publiek en de media over de taken, missies en organisatie van de ECB. Het directoraat ontwikkelt en implementeert het beleid voor externe en interne communicatie, en coördineert de communicatieactiviteiten binnen de ECB/eurostelsel/ESCB. Het verzorgt de publicaties van de ECB/eurostelsel/ESCB en beheert de internet- en intranetpagina's van de ECB. Het beheert evenementen, organiseert congressen en behandelt protocollaire aangelegenheden.</p> <p><i>Personele middelen per 31 december 2008: 51</i></p> | <p>Het directoraat-generaal Economie (DG-E) bereidt de besluiten inzake monetair beleid van de Raad van bestuur voor, evenals alle gerelateerde beleidsstandpunten van de ECB/eurostelsel/ESCB. DG-E monitort, analyseert, geeft prognoses en doet onderzoek naar monetaire, financiële, fiscale, structurele en andere economische ontwikkelingen en beleid, en verzorgt de rapporten en de externe communicatie over deze kwesties. Daarnaast analyseert DG-E de stand van convergentie van de EU-landen die geen deel uitmaken van het eurogebied alsmede de coördinatie van hun monetair beleid met dat van de ECB, en rapporteert het over deze kwesties.</p> <p><i>Personele middelen per 31 december 2008: 176</i></p> | <p>Het directoraat-generaal Internationale &amp; Europese Betrekkingen (DG-I) stelt de beleidsstandpunten op van de ECB/eurostelsel/ESCB inzake internationale en Europese aangelegenheden. Het stelt dergelijke standpunten op in samenwerking met andere werkeenheden, overeenkomstig hun respectieve verantwoordelijkheden. Het voert economische analyses uit van globale systemische kwesties, evenals economische analyses en prognoses van opkomende markteconomieën en de naburige regio's van de EU. DG-I analyseert ook het niet-macro-economische interne en externe beleid en institutionele kwesties omtrent de EU.</p> <p><i>Personele middelen per 31 december 2008: 48</i></p> | <p>Het directoraat-generaal Secretariaat &amp; Talendiensten (DG-SL) ondersteunt het besluitvormingsproces van de algemene raad, de Raad van bestuur en de directie. Het levert een bijdrage aan bestuurskwesties van de organisatie (waaronder het besluitvormingsproces en vertrouwelijkheid, openbare toegang en ethische regelingen). DG-SL verzorgt gecentraliseerde bibliotheekdiensten, het beheer van documenten/bestanden alsmede het archiefbeleid en procedures, en beheert de centrale archieven. Het verleent diensten op het gebied van taal (vertaling, redactie, correctie van drukproeven, terminologie, ondersteuning voor taaltechnologie) aan de ECB/eurostelsel/ESCB.</p> <p><i>Personele middelen per 31 december 2008: 115</i></p> | <p>Het directoraat-generaal Statistieken (DG-S) ontwikkelt, verzamelt en verspreidt de statistieken, statistische indicatoren en de metagegevens die nodig zijn voor monetair beleid en andere taken van de ECB. Het ontwikkelt, beheert en gebruikt tevens de statistische instrumenten, databases en processen om de gegevens te verzamelen, beheren, produceren, verspreiden en uit te wisselen. Het ontwerpt de concepten, classificaties en de seizoensaanpassingen voor de door de ECB gebruikte statistieken. DG-S stelt de statistieken en ondersteunende informatie ter beschikking van de publiek en marktpartijen.</p> <p><i>Personele middelen per 31 december 2008: 115</i></p> | <p>Het directoraat-generaal Onderzoek (DG-R) levert een bijdrage aan het monetair beleid van de ECB en aan haar andere taken en functies door economisch onderzoek te doen en door op onderzoek gefundeerd beleidsadvies en analytische instrumenten te verschaffen. DG-R verricht met name onderzoek op het gebied van monetaire economie, macro-economie en financiën, en het ontwikkelt, onderhoudt en gebruikt econometrische modellen ten behoeve van prognoses en beleidsanalyses.</p> <p><i>Personele middelen per 31 december 2008: 56</i></p> |

Bron: informatie geleverd door de Europese Central Bank.

## Overzicht van de specifieke controlecriteria en de voor iedere onderzochte werkeenheid gemaakte beoordeling

|                                                                                                                                                                                                  | DG-SL | D-CO | DG-I | DG-E | DG-S | DG-R |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|
| <b>PLANDEN DE WERKEENHEDEN HUN ACTIVITEITEN OP ADEQUATE WIJZE?</b>                                                                                                                               |       |      |      |      |      |      |
| <b>Strategische/meerjarenplanning</b>                                                                                                                                                            |       |      |      |      |      |      |
| Strategische/meerjarenplanning ingevoerd                                                                                                                                                         | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| De meerjarenplanning stelt strategische doelen die een prioriteit krijgen, specifiek en tijdgebonden zijn, en waarbij de middelen die nodig zijn om ze te bereiken, in aanmerking worden genomen | V     | V    | V    | V    | B    | V    |
| <b>Jaarlijkse plannen/werkprogramma's</b>                                                                                                                                                        |       |      |      |      |      |      |
| Jaarlijks plan/werkprogramma opgesteld op het niveau van de werkeenheid                                                                                                                          | V     | V    | V    | V    | B    | V    |
| Jaarlijkse plannen/werkprogramma's opgesteld op het niveau van de afdelingen van de werkeenheden                                                                                                 | B     | V    | B    | B    | B    | B    |
| Jaarlijkse doelstellingen voldoende omschreven                                                                                                                                                   | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| Jaarlijkse doelstellingen stemden overeen met de algemene doelstellingen van de ECB en de strategische prioriteiten van de werkeenheden                                                          | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| Activiteiten ter verwezenlijking van de geformuleerde doelstellingen en verwachte resultaten waren voldoende omschreven                                                                          | V     | V    | V    | V    | B    | V    |
| <b>Het jaarlijkse planningsproces</b>                                                                                                                                                            |       |      |      |      |      |      |
| Behoeften en verwachtingen van belanghebbenden zijn formeel in aanmerking genomen tijdens het planningsproces                                                                                    | V     | V    | V    | V    | B    | B    |
| Het proces voor de prioriteitstelling van jaarlijkse activiteiten werd voldoende gedocumenteerd                                                                                                  | V     | B    | V    | V    | B    | B    |
| <b>Planning van middelen</b>                                                                                                                                                                     |       |      |      |      |      |      |
| De voor het volgende jaar benodigde middelen werden in aanmerking genomen bij het plannen van de begroting                                                                                       | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| De benodigde personele en financiële middelen werden gekoppeld aan gestelde doelen en geselecteerde activiteiten                                                                                 | V     | V    | V    | V    | V    | V    |
| <b>HIELDEN DE WERKEENHEDEN NAAR BEHOREN TOEZICHT OP HUN ACTIVITEITEN?</b>                                                                                                                        |       |      |      |      |      |      |
| <b>Intern toezicht</b>                                                                                                                                                                           |       |      |      |      |      |      |
| Er worden regelmatig managementbijeenkomsten gehouden om de prestaties van de werkeenheid te monitoren                                                                                           | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| Er worden bijeenkomsten gehouden op afdelings-/sectieniveau om de prestaties van de afdeling/sectie te monitoren                                                                                 | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| <b>Verslaggeving aan de directie</b>                                                                                                                                                             |       |      |      |      |      |      |
| De directie wordt periodiek geïnformeerd                                                                                                                                                         | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| Er worden periodiek schriftelijke verslagen aan de directie toegestuurd                                                                                                                          | V     | V    | V    | V    | B    | B    |
| <b>Essentiële prestatie-indicatoren (KPI's)</b>                                                                                                                                                  |       |      |      |      |      |      |
| Er werden KPI's vastgesteld met meetbare doelwaarden                                                                                                                                             | B     | B    | B    | B    | B    | B    |
| KPI's werden gebruikt voor zowel monitoring van als verslaggeving over de jaarlijkse activiteiten                                                                                                | V     | V    | V    | V    | V    | V    |
| <b>BRACHTEN DE WERKEENHEDEN VERSLAG UIT OVER HUN ACTIVITEITEN EN EVALUEERDEN ZIJ HUN PRESTATIES?</b>                                                                                             |       |      |      |      |      |      |
| <b>Beoordeling van jaarlijkse resultaten</b>                                                                                                                                                     |       |      |      |      |      |      |
| Jaarlijkse activiteiten en bereikte resultaten worden gepresenteerd in een jaarlijks activiteitenverslag                                                                                         | V     | V    | V    | V    | B    | B    |
| De informatie stelt de directie in staat kennis te nemen van de resultaten van de activiteiten van de werkeenheden                                                                               | V     | V    | V    | B    | B    | B    |
| <b>Evaluatie van meerwaarde en impact</b>                                                                                                                                                        |       |      |      |      |      |      |
| Er werd een periodieke interne evaluatie uitgevoerd van de meerwaarde en impact van de resultaten                                                                                                | B     | B    | V    | B    | B    | B    |
| Er werd een periodieke externe evaluatie uitgevoerd van de meerwaarde en impact van de resultaten                                                                                                | V     | B    | V    | V    | V    | B    |

B - bevredigend, V - verbetering nodig

## ANTWOORD VAN DE EUROPESE CENTRALE BANK

De Europese Centrale Bank (ECB) verwelkomt het verslag van de Europese Rekenkamer voor het begrotingsjaar 2008 en spreekt haar waardering uit voor de door de Rekenkamer naar voren gebrachte opmerkingen en aanbevelingen voor verbeteringen. De ECB neemt tevens nota van de erkenning door de Rekenkamer dat alle onderzochte werkeenheden: (i) aan het planningsproces van de ECB hebben bijgedragen door strategische doelstellingen te formuleren; (ii) jaarlijkse doelstellingen en essentiële prestatie-indicatoren (KPI's) hebben vastgesteld teneinde hun prestaties te kunnen afmeten aan de algemene doelstellingen van de ECB en de strategische prioriteiten van de eigen werkeenheden; en (iii) procedures en passende systemen ontwikkeld hebben voor regelmatig toezicht op hun activiteiten.

De ECB heeft nota genomen van de door de Rekenkamer naar voren gebrachte opmerkingen en aanbevelingen voor verbeteringen. Hieronder volgen enkele opmerkingen van de ECB met betrekking tot specifieke paragrafen en de vijf aanbevelingen.

### **Paragraaf 4 en 33**

Hoewel de werkeenheden elk aan één lid van de Directie rapporteren, moet worden opgemerkt dat de Directie als geheel verantwoordelijk is voor de werkeenheden van de ECB.

### **Paragraaf 12 en 17**

De Rekenkamer erkent, in paragraaf 12 en 17, dat noch het Protocol betreffende de statuten van het ESCB en de ECB, noch het Besluit van de ECB over het reglement van orde de ECB specifiek voorschrijft een jaarlijks plan (of een ander strategisch/meerjarendocument) op te stellen.

Desalniettemin heeft de ECB geleidelijk een systeem voor performancemanagement ontwikkeld op basis van: (i) het mandaat van de ECB zoals dat in het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie is vastgelegd; (ii) de besluiten van de Raad van Bestuur en de Directie; (iii) de jaarlijkse brief van de President aan de medewerkers, die eveneens vanuit een middellangetermijnperspectief is geschreven; en (iv) de op het niveau van de werkeenheden opgestelde strategische richtsnoeren. De strategische richtsnoeren bevatten KPI's die zijn gekoppeld aan de (strategische en operationele) doelstellingen van de desbetreffende werkeenheden en aan de door het management van de werkeenheden geconstateerde uitdagingen. In 2008 zijn als 'jaarlijkse doelstellingen' omschreven doelen gesteld. Om de koers op middellange termijn duidelijker te benadrukken, zijn in 2009 voor het eerst doelen voor 'de langere termijn' gesteld. Deze worden in overleg met de werkeenheden verder uitgewerkt. De Directie als geheel keurt de strategische richtsnoeren en KPI's van de werkeenheden goed.

Daarnaast is een plan voor de middellange termijn opgesteld. Dit plan concentreert zich op kostenfactoren teneinde de begroting voorspelbaarder te maken en te bevorderen dat de inzet van middelen vanuit een middellangetermijnperspectief wordt bekeken.

In het kader van dit performancemanagementsysteem hebben diverse werkeenheden al werkprogramma's opgesteld die op hun eigen specifieke behoeften zijn toegesneden, zoals de Rekenkamer in bijlage 2 erkent. Deze programma's zijn duidelijk gekoppeld aan andere programma's, zoals de werkprogramma's van de commissies van het ESCB/Eurostelsysteem, de vergaderagenda's van besluitvormingsorganen en andere plannen en schema's van werkeenheden (bv. de economische prognoses).

### **Paragraaf 15**

Het plan voor de middellange termijn, dat elk jaar voor de Raad van Bestuur wordt opgesteld en waaraan de diverse werkeenheden een bijdrage leveren op basis van hun strategische doelstellingen en prioriteiten voor de middellange termijn, is vooral gericht op kostenfactoren en de inzet van mensen en middelen op middellange termijn. De ECB is daarom van mening dat deze (mensen en) middelen al gekoppeld zijn aan de door de werkeenheden gestelde strategische doelen voor de middellange termijn.

### **Paragraaf 22**

Het is belangrijk op te merken dat de kernactiviteiten van de werkeenheden in hoge mate worden bepaald en gestuurd door het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie en de statuten van het ESCB en de ECB. Bovendien passen werkeenheden hun activiteiten of prioriteitstelling aan op grond van verzoeken daartoe van besluitvormingsorganen van de ECB (d.w.z. de Raad van Bestuur en de Directie) en van externe ontwikkelingen. Dit was met name het geval in 2008, het jaar waarop de controle van de Europese Rekenkamer betrekking heeft en waarin zich in de eurozone en de wereldeconomie een van de zwaarste crises sinds de Tweede Wereldoorlog ontvouwde. Over de ondersteunende werkeenheden zijn interne klanttevredenheidsonderzoeken gehouden om de verwachtingen en behoeften van de interne belanghebbenden te helpen bepalen. De ECB is daarom van mening dat bij de prioritering, planning en uitvoering van en het toezicht op de activiteiten van de werkeenheden rekening wordt gehouden met de verwachtingen en behoeften van de belanghebbenden.

### **Paragraaf 28**

De hoofden van de werkeenheden en de managers van de begrotingscentra bespreken tijdens hun reguliere bijeenkomsten met de afdeling Budget, Beheer en Organisatie van DG-H de voortgang en uitvoering van de taken door de diverse werkeenheden, alsmede eventuele wijzigingen in de middelen die nodig zijn doordat activiteiten zijn uitgesteld of er nieuwe activiteiten zijn bijgekomen. Terwijl de verslagen over het begrotingstoezicht vooral gericht zijn op de begrotingsuitvoering, dienen deze bijeenkomsten ook als een forum voor toezicht op de ontwikkeling en voortgang van de verrichte taken.

### **Paragraaf 31 en 41**

Het Jaarverslag van de ECB voorziet het publiek van informatie over de activiteiten en bereikte doelen van de ECB. Verder presenteert het eindejaarsverslag over het begrotingstoezicht van de ECB voor elke functie (zoals gedefinieerd in de functiematrix van het Eurostelsysteem) de geplande en daadwerkelijke inzet van mensen

en middelen. Omdat bij het opstellen van de begroting middelen aan functies worden toegekend op basis van de strategische doelstellingen (deze zijn op hun beurt afgeleid van de strategische doelstellingen en de middelen van de werkeenheden), wordt in het eindejaarverslag onder andere geanalyseerd in hoeverre deze doelstellingen zijn bereikt. Bovendien worden deze financiële gegevens aangevuld met een kwalitatieve analyse van de belangrijkste doelen die in een bepaald jaar zijn bereikt, die vergeleken en gecontrasteerd kunnen worden met de koers die in de begroting is uitgezet. Daarom is de ECB van mening dat de voortgang die bij het bereiken van de doelen wordt geboekt, reeds gedocumenteerd wordt.

### **Paragraaf 33 en 52**

Wekelijkse bijeenkomsten en regelmatige gesprekken tussen leden van de Raad van Bestuur en de hoofden van de werkeenheden worden geacht meer bij te dragen aan effectief management dan lange kwartaal- of halfjaarverslagen. Ieder Directielid is (samen met de betrokken hoofden van de werkeenheden) verantwoordelijk voor het toezicht op de activiteiten van de onder hem of haar ressorterende werkeenheden<sup>1</sup> en besluit of een bepaalde kwestie onder de aandacht van de gehele Raad van Bestuur gebracht moet worden. In het kader van het periodieke toezichtproces houden de hoofden van de werkeenheden regelmatig toezichtoverleg met 'hun' Bestuurslid. Deze bijeenkomsten worden afgestemd op de fasen van het jaarlijkse en tussentijdse plannings- en toezichtproces (planning en prioriteitstelling m.b.t. personeel, begrotingsplannen, rapportage over KPI's, klanttevredenheidsonderzoeken, het opstellen en bewaken van de agenda van besluitvormingsorganen enz.) en zijn het forum waar verslag wordt uitgebracht van de plannen, doelstellingen, voortgang en resultaten van de werkeenheden en waar de nodige wijzigingen op deze plannen worden besproken en goedgekeurd. De agenda wordt van tevoren bekendgemaakt en zo nodig wordt relevante documentatie voorbereid.

Bovendien wordt eens per jaar een geconsolideerd verslag aan de Directie gepresenteerd over de voortgang die is geboekt met de KPI-doelstellingen. Daarnaast rapporteert de Directie regelmatig over het toezicht aan de Raad van Bestuur, in de vorm van een halfjaarlijkse prognose en een eindejaarsverslag over de begroting. Verder worden de activiteiten en bereikte doelstellingen van de ECB gecommuniceerd en gerapporteerd via het Jaarverslag en ontvangt de Directie regelmatig voortgangsrapporten over belangrijke activiteiten.

Tot slot wil de ECB opmerken dat via de agendadatabase van de Afdeling Secretariaat, een veelzijdig hulpmiddel voor planning en toezicht, kwesties op efficiënte wijze gevolgd kunnen worden wanneer de Directie dit nodig acht en desgewenst voortgangsrapporten kunnen worden opgesteld.

De ECB is daarom van mening dat voor periodieke rapportage aan de Directie specifieke eisen en werkwijzen bestaan.

### **Paragraaf 37**

De KPI-structuur kan worden gebruikt (en wordt dat ook) voor het toezicht op en de beoordeling van de prestaties van de werkeenheden. KPI's die voor de gehele ECB gelden, maken het mogelijk de aandacht te

---

<sup>1</sup> Er vindt regelmatig bilateraal overleg plaats tussen de hoofden van de werkeenheden en het Bestuurslid onder wie zij ressorteren.

richten op kwesties die voor de gehele organisatie van belang zijn. Daarom worden KPI's gebruikt als rapportage-instrument voor het hoge management én als instrument om toezicht te houden op de taakuitoefening van de werkeenheden.

### **Paragraaf 48 en 55**

Zoals toegelicht in het antwoord op Aanbeveling 5, is de ECB ervan overtuigd dat dergelijke evaluaties en beoordelingen zijn ontwikkeld en worden toegepast waar dat nodig is en dat zij gericht zijn op de werkeenheden die daarvoor het meest in aanmerking komen. Gezien het aantal evaluaties dat tot nu toe is uitgevoerd (bv. ZBB-begroting (zero-based budgeting) en talrijke organisatie-ontwikkelingsprojecten (OOP's) plus de bijbehorende follow-upmaatregelen), is de ECB van mening dat er geen risico bestaat dat corrigerende maatregelen zullen uitblijven wanneer die nodig mochten blijken.

### **Paragraaf 51**

De managementstructuren van de diverse werkeenheden/afdelingen, alsmede de bestaande management-, plannings- en toezichtpraktijken, zijn solide genoeg om effectiviteit en de efficiënte toewijzing van middelen aan activiteiten te waarborgen. Bovendien wordt de prioriteitstelling van activiteiten in de gehele ECB regelmatig (bij elke begrotingsronde) herzien, en beoordeelt de begrotingscommissie (die bestaat uit vertegenwoordigers van het Eurosysteem) ook de begroting van de ECB. Bovendien moet, zoals aangegeven in het antwoord op Aanbeveling 1 en 2, de invoering van een formeel proces voor jaarlijkse werkprogramma's verdere verbetering brengen in de wijze waarop de toewijzing van middelen aan doelen wordt *vastgelegd*. De ECB is daarom van mening dat er geen sprake is van een verhoogd risico dat sommige werkeenheden minder efficiënt en effectief zijn dan mogelijk.

### **Aanbeveling 1 en 2**

De voortdurende ontwikkeling die zij in de eerste tien jaar van haar bestaan heeft doorgemaakt, voortzettend, is de ECB van plan het proces van de jaarlijkse werkprogramma's te formaliseren. Dit initiatief begint in de eerste helft van 2010 met het opstellen van een voorlopige blauwdruk. Deze wordt in de loop van 2010 en begin 2011 in diverse testfasen uitgewerkt, waarbij geselecteerde werkeenheden worden betrokken. Het doel is invoering in de gehele ECB medio 2011. In het kader van deze werkprogramma's kunnen werkeenheden onder andere: (i) van tevoren geselecteerde functies (op basis van de functiematrix van het Eurosysteem) koppelen aan strategische doelstellingen; en (ii) gedetailleerd aangeven welke resultaten deze functies moeten bereiken en de mensen en financiële middelen die daarvoor eventueel nodig zijn, inplannen.

Met de ontwikkeling en invoering van deze werkprogramma's in de loop van 2010 streeft de ECB ernaar – met name via de beoogde testfasen en de 'strategieworkshops' die speciaal voor dit doel worden aangeboden – goede managementpraktijken te ontwikkelen die in alle werkeenheden kunnen worden toegepast.

De ECB neemt daarom beide aanbevelingen over.



### **Aanbeveling 3 en 4**

Zoals hierboven in het antwoord op paragraaf 33 en 52 al werd aangegeven, houden de hoofden van de werkeenheden, in het kader van verslaggeving en toezicht, regelmatig bilateraal overleg met het Directielid onder wie ze ressorteren. Tijdens dat overleg worden plannen, doelen, voortgang en resultaten van de werkeenheden gepresenteerd aan het Directielid en worden eventueel noodzakelijke wijzigingen besproken en afgesproken.

Daarnaast worden regelmatig ‘dashboard meetings’ gehouden waar de hoofden van de werkeenheden en andere managers van begrotingscentra wijzigingen in benodigde middelen, uitstel, nieuwe activiteiten en eventuele veranderingen in prioriteitstellingen gedurende het jaar bespreken met de afdeling Budget, Beheer en Organisatie. Zo ontstaat een momentopname van de ontwikkelingen in de diverse werkeenheden, kan toezicht worden gehouden op de voortgang van jaarlijkse activiteiten en is er een basis voor eventueel noodzakelijke wijzigingen van de oorspronkelijke plannen. Deze momentopname wordt vervolgens officieel vastgelegd in de halfjaarlijkse prognose.

Tegelijkertijd wordt op projecten en investeringen periodiek toezicht uitgeoefend door de Projectstuurcommissie en de Projectstuurgroepen, alsmede door commissies van het ESCB/Eurostelsysteem als ze het gehele ESCB/Eurostelsysteem betreffen. Bovendien wordt eens per jaar een geconsolideerd verslag aan de Raad van Bestuur gepresenteerd over de voortgang die is geboekt met de KPI-doelstellingen. Zoals hierboven aangegeven, rapporteert de Directie daarnaast regelmatig over het toezicht aan de Raad van Bestuur, in de vorm van een halfjaarlijkse prognose en een eindejaarsverslag over de begroting. Ook worden de activiteiten en bereikte doelstellingen van de ECB gecommuniceerd en gerapporteerd via het Jaarverslag. Verder ontvangt de Directie regelmatig voortgangsrapporten over belangrijke activiteiten.

Tenslotte, maar niet onbelangrijk, is er de agendadatabase van de afdeling Secretariaat, een veelzijdig hulpmiddel voor planning en toezicht. Met deze database kunnen kwesties op efficiënte wijze gevolgd worden wanneer de Directie dit nodig acht en kunnen desgewenst voortgangsrapporten worden opgesteld.

Aangezien de ECB echter van plan is het proces van de jaarlijkse werkprogramma's verder te formaliseren (zie het antwoord op Aanbeveling 1) en dit er tevens toe zal leiden dat de voortgangsrapportage over de activiteiten van de werkeenheden en over de realisatie van strategische doelstellingen wordt verbeterd, neemt de ECB Aanbeveling 3 en 4 deels over.

### **Aanbeveling 5**

In het verslag van de Europese Rekenkamer wordt (in paragraaf 47) erkend dat “*de ECB een aantal initiatieven [heeft] gebruikt om impact te meten en meerwaarde te beoordelen.*” Hieronder vallen onder andere de ZBB-exercitie (zero-based budgeting), organisatieontwikkelingsprojecten, intern klanttevredenheidsonderzoek, studies voor het monitoren en evalueren van de publieke opinie, en benchmarking. OOP's zijn planmatige, gestructureerde organisatie-initiatieven bedoeld om een oordeel of advies te geven over manieren om processen of werkeenheden te verbeteren of om te vormen.

De ECB is ervan overtuigd dat dergelijke evaluaties en beoordelingen zijn ontwikkeld en worden toegepast waar dat nodig is, en dat zij gericht zijn op de werkeenheden die daarvoor het meest in aanmerking komen.<sup>2</sup> De Directie kan ook voor toekomstig gebruik over dit instrument beschikken.

De ECB is daarom van mening dat deze Aanbeveling al is opgevolgd. Een dergelijk evaluatiesysteem bestaat al en werkt, naar de mening van de ECB, naar behoren.

### **Uitvoering van aanbevelingen**

Aanbeveling 5 is al ten uitvoer gelegd. Aanbeveling 1 en 2 en - voor zover in dit Antwoord aangegeven, aanbeveling 3 en 4 – worden in de loop van 2010 en 2011 uitgevoerd.

---

<sup>2</sup> In de volgende werkeenheden zijn OOP's uitgevoerd: het Directoraat Communicatie, het Directoraat-Generaal Algemeen Beheer (het OOP Facilitair beheer), het Directoraat-Generaal Informatiesystemen (de strategische evaluatie van Informatiediensten), het Directoraat-Generaal Financiële Stabiliteit (in verband met de oprichting van de Europese Raad voor Systeemrisico's) en het Directoraat-Generaal Markttransacties.