

ЕВРОПЕЙСКА СМЕТНА ПАЛАТА
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 TILINTARKASTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Rapport om granskningen av effektiviteten i Europeiska centralbankens förvaltning för budgetåret 2008

(De system och förfaranden som ECB har infört för att förvalta affärsområdenas verksamheter)

samt Europeiska centralbankens svar

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Punkt
Förkortningar	
Inledning	1–5
Granskningens inriktning och omfattning samt granskningsmetod	6–9
Iakttagelser	10–48
Var affärsområdenas planering av verksamheterna tillfredsställande?	10–25
Strategisk planering/flerårig planering	11–15
Årsplaner/årliga arbetsprogram	16–19
Årsplaneringsprocessen	20–22
Resursplanering	23–25
Var affärsområdenas övervakning av verksamheterna lämplig?	26–37
Intern övervakning	27–31
Rapportering till direktionen	32–33
Nyckelresultatindikatorer	34–37
Rapporterade affärsområdena om sina verksamheter och utvärderade de sina resultat?	38–48
Bedömning av årliga resultat	39–45
Utvärdering av mervärde och effekt	46–48
Slutsatser och rekommendationer	49–55
Var affärsområdenas planering av verksamheterna tillfredsställande?	49–51
Var affärsområdenas övervakning av verksamheterna lämplig?	52–53
Rapporterade affärsområdena om sina verksamheter och utvärderade de sina resultat?	54–55
Bilaga I – Översikt över de affärsområden som Europeiska revisionsrätten granskade	

Bilaga II – Översikt över de särskilda revisionskriterierna och en bedömning
för varje granskat affärsområde

FÖRKORTNINGAR

D-CO	Kommunikation (direktorat)
ECB	Europeiska centralbanken.
ECBS	Europeiska centralbankssystemet
GD-E	Ekonomisk och penningpolitisk analys (generaldirektorat)
GD-H	HR, budget och organisation (generaldirektorat)
GD-I	Internationella och europeiska förbindelser (generaldirektorat)
GD-R	Forskning (generaldirektorat)
GD-S	Statistik (generaldirektorat)
GD-SL	Sekretariat och språktjänster (generaldirektorat)
MTP	Plan på medellång sikt (<i>Medium Term Plan</i>)
RCC	Kommitté för samordning av forskning (<i>Research Coordination Committee</i>)
STC	Statistikkommittén (<i>Statistics Committee</i>)

INLEDNING

1. Europeiska centralbanken (ECB) och de nationella centralbankerna i alla EU:s medlemsstater utgör tillsammans Europeiska centralbankssystemet (ECBS). Huvudmålet för ECBS är att upprätthålla prisstabilitet. ECBS stöder också den allmänna ekonomiska politiken inom unionen i syfte att bidra till att förverkliga unionens mål¹. I detta syfte utför ECB de uppgifter som anges i dess stadga² ansvarar för förvaltningen av sina verksamheter och sina finanser.
2. Revisionsrättens granskning av effektiviteten i ECB:s förvaltning baseras på artikel 27.2 i protokollet om stadgan för ECBS och ECB³. Granskningen gällde de system och förfaranden som ECB har infört för att förvalta affärsområdenas verksamheter under budgetåret 2008 och planeringen av 2009 års verksamhet.
3. ECB:s beslutsfattande organ är ECB-rådet och direktionen⁴. Direktionen ska genomföra den monetära politiken enligt Europeiska centralbankens råds riktlinjer och beslut⁵ och har det övergripande ansvaret för förvaltningen av ECB:s löpande verksamhet och av dess tillgångar.

¹ Artikel 127.1 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt.

² Stadgan för ECBS och ECB är ett protokoll som fogats till fördraget.

³ Enligt artikel 27.2 ska bestämmelserna i "artikel 287 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt (...) endast tillämpas vid granskning av effektiviteten i ECB:s förvaltning". De institutionella bestämmelserna för Europeiska centralbanken finns i artiklarna 282--284 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt.

⁴ Artikel 9.3 i protokollet om stadgan för ECBS och ECB. ECB-rådet består av de sex ledamöterna i direktionen plus cheferna för de nationella centralbankerna i länderna i euroområdet. Direktionen består av ordföranden, vice ordföranden och fyra andra ledamöter.

⁵ Artikel 12.1 i protokollet om stadgan för ECBS och ECB.

4. ECB är indelad i 18 affärsområden varav 15 är direktorat eller generaldirektorat. Alla affärsområden är "direkt underställda direktionen"⁶. Varje affärsområde rapporterar till en av direktionsledamöterna.

5. Budgetansvaret för ECB ligger hos ECB-rådet. Det antar ECB:s årliga budget på förslag av direktionen⁷. Generaldirektoratet för HR, budget och organisation övervakar budgetgenomförandet och ger råd och stöd till affärsområdena så att de förvaltar sina tillgångar på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

GRANSKNINGENS INRIKTNING OCH OMFATTNING SAMT

GRANSKNINGSMETOD

6. Ett rullande granskningsschema har valts för granskningen av ECB, vilket innebär att olika förvaltningsområden väljs ut för granskning varje år. Huvudsyftet med revisionsrättens redovisningsrevision av budgetåret 2008 var att bedöma om ECB hade infört de system och förfaranden som krävs för att förvalta affärsområdenas verksamheter. Vid revisionen ställdes följande tre granskningsfrågor:

- Var affärsområdenas planering av verksamheterna tillfredsställande?
- Var affärsområdenas övervakning av verksamheterna lämplig?
- Rapporterade affärsområdena om sina verksamheter och utvärderade de sina resultat?

7. Revisionsrättens bedömning omfattade de system och förfaranden som har införts för banken som helhet, liksom de särskilda arrangemang som utvecklats

⁶ Artikel 10.2 i Europeiska centralbankens beslut av den 19 februari 2004 om antagande av arbetsordningen för Europeiska centralbanken (ECB/2004/2) /EUT L 80, 18.3.2004, s. 33).

⁷ Artikel 15.1 i Europeiska centralbankens beslut av den 19 februari 2004 om antagande av arbetsordningen för Europeiska centralbanken.

för och används inom de affärsområden som granskades. God praxis som införts av ett affärsområde och som konstaterades vid revisionsrättens granskning användes för att bedöma de system och förfaranden för förvaltning som införts på andra områden. Vid granskningen utvärderades varken ECB:s resultat som helhet eller resultaten av affärsområdenas verksamheter.

8. Sex affärsområden valdes ut för granskning (se **ruta 1**) av de 15 affärsområden som är direktorat eller generaldirektorat⁸. Urvalet gjordes på grundval av följande kriterier: i) typ av verksamhet, ii) storlek på budget och personal samt iii) stödområden och operativa områden⁹. En kort beskrivning av varje affärsområde ges i **bilaga 1**.

Ruta 1 – De affärsområden som granskades

- i) Kommunikation (direktorat)(D-CO).*
- ii) Ekonomisk och penningpolitisk analys (direktorat) (GD-E).*
- iii) Internationella och europeiska förbindelser (generaldirektorat)(GD-I).*
- iv) Sekretariat och språktjänster (generaldirektorat)(GD-SL).*
- v) Ekonomisk och penningpolitisk analys (direktorat) (GD-E).*
- vi) Forskning (generaldirektorat) (GD-R).*

⁸ Följande tre affärsområden är inte direktorat eller generaldirektorat: rådgivarna till direktionen, ECB:s representation i Washington och programmet för värdepapper Target 2 (T2S). De togs inte med på grund av att de relativt sett är små.

⁹ Följande direktorat eller generaldirektorat granskades inte: administration, HR, budget och organisation, informationssystem samt finansiell stabilitet och tillsyn, som nyligen har granskats av Europeiska revisionsrätten eller av ECB:s internrevision.

9. I **bilaga 2** finns en översikt över de särskilda revisionskriterierna och en bedömning för varje granskat affärsområde.

IAKTTAGELSER

Var affärsområdenas planering av verksamheterna tillfredsställande?

10. För att bedöma om ECB har infört tillfredsställande system och förfaranden för affärsområdena så att de kan planera sina verksamheter undersökte revisionsrätten

- om det fanns en strategisk/flerårig planering med tydligt angivna strategiska mål och fleråriga prioriteringar,
- om det hade upprättats årsplaner/årliga arbetsprogram där årliga mål och verksamheter tydligt beskrevs,
- om intressenternas behov och förväntningar beaktades under planeringsprocessen och om mål och verksamheter rangordnades på ett lämpligt sätt,
- om det under planeringsprocessen hade beaktats vilka resurser som krävdes för att uppnå de uppsatta målen och de utvalda verksamheterna.

Strategisk planering/flerårig planering

11. För att optimera användningen av ECB-medel bör det göras en strategisk planering/flerårig planering där bankens mål och fleråriga prioriteringar fastställs, inklusive reaktioner på förändringar i omvärlden och garantier för att alla delar i organisationen arbetar mot en gemensam vision.

12. Varken i protokollet om stadgan för Europeiska centralbankssystemet och Europeiska centralbanken eller i ECB:s beslut om arbetsordningen krävs det uttryckligen att det ska upprättas dokument av strategisk/flerårig typ.

13. I artikel 9 av protokollet anges att "Europeiska centralbanken skall säkerställa att de uppgifter som har tilldelats Europeiska centralbankssystemet (...) utförs antingen inom ramen för Europeiska centralbankens egen verksamhet (...) eller genom de nationella centralbankerna". I den gällande rättsliga grunden anges ett antal av ECB:s och de nationella centralbankernas funktioner. Det finns dock ett antal områden där uppgifterna inte är tydligt uppdelade och där de exakta funktionerna och uppdelningen av dem anges i bilaterala överenskommelser och särskilda arrangemang. ECB:s strategiska/fleråriga planering påverkas alltså av strukturen på ECB-systemet och ECBS/Eurosystemet¹⁰. Detta innebär att banken endast i begränsad omfattning kan genomföra en ändamålsenlig strategisk/flerårig planering.

14. Samtliga affärsområden som granskades bidrog till ECB:s planeringsprocess genom att ange strategiska mål och fleråriga prioriteringar (se punkt 21). Dessa uppdaterades varje år och angav verkligen en långsiktig inriktning för verksamheterna. Dock var i de flesta fall¹¹ de strategiska mål som angavs i de fleråriga planeringsdokumenten inte tillräckligt specifika, och det gavs endast begränsad information om hur affärsområdena skulle uppnå sina mål. Vidare angavs det inte alltid specifika tidsfrister för dessa fleråriga mål.

15. Personalresurser belystes inte i dessa fleråriga planeringsdokument trots att detta är ett av de största hindren för att nå de uppsatta målen. Vid D-CO genomfördes dock ett projekt där verksamheten kopplades till resurser och där

¹⁰ Uttrycket "Eurosystem" används för att ange en underavdelning av ECBS som omfattar ECB och de nationella centralbankerna i de EU-medlemsstater som har infört euron. Eurosystemets operativa struktur tar full hänsyn till principen om decentralisering. De nationella centralbankerna utför så gott som alla operativa uppgifter inom Eurosystemet, inklusive flertalet penningpolitiska transaktioner, utgivning och hantering av eurosedlar samt insamling av statistik.

¹¹ Ett av undantagen var avdelningen för finanspolitik vid GD-E som utarbetade en affärsplan under 2007 med strategiska prioriteringar för en tvåårsperiod. Där beskrevs avdelningens uppdrag, mandat och organisation samt tillgängliga resurser.

syftet var att identifiera och genomföra åtgärder för att hantera den ökade arbetsbördan med en totalt sett oförändrad personalstyrka¹² (se **ruta 2**).

Ruta 2 – Organisationsutvecklingsprojektet

Direktoratet Kommunikation (D-CO) har med åren fått en allt tyngre arbetsbörda. Detta har lett till att man i stor utsträckning använt tillfällig arbetskraft och övertid. För att hitta lösningar på problemen med arbetsbördan och resurser kom GD-H, D-CO och deras respektive ledamöter i direktionen överens om att genomföra ett organisationsutvecklingsprojekt.

Under projektets analysfas gjordes en ingående genomgång av processer, resurser, arbetsbörda och verksamheter från 2005 till 2008 och en prognos om arbetsbördan för de kommande fem åren.

Den viktigaste slutsatsen var att båda avdelningarna vid D-CO skulle övergå från att vara strikt efterfrågestyrda till att spela en mer proaktiv roll och koncentrera sig på kärnfrågor inom kommunikationsområdet. En handlingsplan utarbetades. Planens genomförande övervakades genom regelbundna möten mellan D-CO och det konsultteam som hade ansvaret för att genomföra organisationsutvecklingsprojektet.

Årsplaner/årliga arbetsprogram

16. För en sund årsplanering krävs bland annat att det upprättas årsplaner/årliga arbetsprogram där årliga mål tydligt anges, de åtgärder som ska vidtas för att uppnå dessa mål beskrivs, de förväntade resultaten anges och nyckelresultatindikatorer fastställs. Affärsområdets årliga mål ska

¹² ECB strävar efter att på medellång sikt övergripande ha en konstant personalstyrka och endast begära extra personalresurser under särskilda omständigheter.

överensstämma både med ECB:s övergripande mål och med affärsområdets strategiska prioriteringar.

17. Bortsett från årsbudgeten, som ska antas av ECB-rådet, anges det inte uttryckligen i ECB:s arbetsordning att årliga planeringsdokument ska upprättas.

18. Samtliga granskade affärsområden fastställde dock årliga mål och nyckelresultatindikatorer för att mäta resultat (se punkterna 34-37) som överensstämde med ECB:s övergripande mål (se punkt 21) och affärsområdenas strategiska prioriteringar.

19. De åtgärder som skulle vidtas för att uppnå dessa mål beskrevs inte lika noggrant. För att få en heltäckande bild av ett affärsområdes verksamheter måste olika planeringsdokument studeras på avdelningsnivå. Det finns inget formellt samband mellan affärsområdets verksamheter och de mål som beskrivs i de strategiska riktlinjerna (se punkt 21).

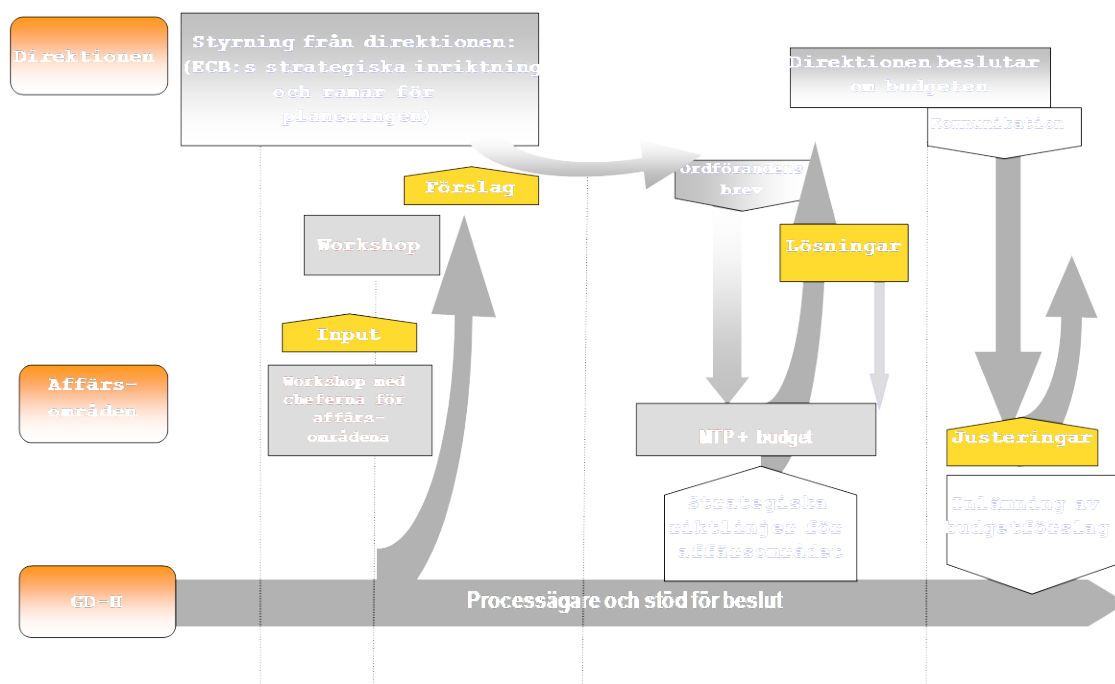
Årsplaneringsprocessen

20. I årsplaneringsprocessen bör man ta hänsyn till ECB:s mandat, bankens mål och fleråriga prioriteringar samt intressenternas behov och förväntningar, och syftet bör vara att rangordna bankens årliga mål och verksamheter utifrån en bedömning av effekterna av dessa verksamheter och deras komparativa förväntade mervärde.

21. ECB:s årsplaneringsprocess inleds på våren med en workshop för affärsområdenas chefer. ECB:s högnivåprioriteringar och högnivåmål diskuteras och ett förslag läggs fram till direktionen för bedömning. Resultatet av bedömningen återspeglas i brevet från ordföranden där ECB:s strategiska mål för det kommande året anges. Dessa mål vidareutvecklas i de strategiska riktlinjerna för affärsområdena. I riktlinjerna anges utmaningarna, målen och nyckelresultatindikatorerna för det kommande året och där ges också ett mer långsiktigt perspektiv. Samma process används också till att utarbeta och anta ECB:s årsbudget (se punkt 24). I processen (som sammanfattas i **figur 1**)

deltar alla de viktigaste berörda parterna på ledningsnivå och syftet är att komma fram till ett sakligt och grundat gemensamt beslut om de prioriteringar som ska fastställas på ECB-nivå.

Figur 1 - Översikt över planerings- och övervakningsprocesserna



Källa: Europeiska centralbanken.

22. De förfaranden som används för årsplaneringen av verksamheter inom de granskade affärsområdena skiljer sig mycket åt. Detta beror delvis på deras olika typer av verksamhet. I några fall beaktades intressenternas behov och förväntningar formellt men det skedde endast för vissa verksamheter eller i begränsad utsträckning. Vidare dokumenterades inte prioriteringen av verksamheter tillräckligt¹³. Två affärsområden¹⁴ hade dock fastställt en heltäckande och väl dokumenterad process för årsplaneringen av sina

¹³ Med undantag för D-CO där det gjordes en grundlig prioritering i samband med organisationsplaneringsprojektet.

¹⁴ GD-S och GD-R.

verksamheter. I **ruta 3** ges en kort beskrivning av ett av dessa två exempel på god praxis.

Ruta 3 – Årsplaneringsprocessen - GD-S

Utarbetandet av det årliga arbetsprogrammet för år n inleds i juni år n-1. Detta sammanfaller med halvårsöversynen av det årliga arbetsprogrammet för år n-1. Parallellt utarbetas arbetsprogrammen för ECBS:s statistikkommitté (STC)¹⁵ och dess arbetsgrupper. Det finns en nära koppling mellan STC:s arbete och GD-S som också förstärks av att det senare är ordförande i STC och alla arbetsgrupper och även står för sekreterarstöd. Härigenom garanteras att de planerade verksamheterna är enhetliga och förenliga. I slutet av år n-1 görs en bedömning av arbetsprogrammet för år n-1 och arbetsprogrammet för år n fastställs slutgiltigt.

Avdelningarna vid GD-S utarbetar det första utkastet till sina årliga arbetsprogram som diskuteras med GD-S högsta ledning. Utkastet till årligt arbetsprogram sänds även till alla interna intressenter för godkännande. De kommentarer som kommer in bedöms och om nödvändigt ändras arbetsprogrammet. Slutdokumentet lämnas till direktionsledamoten för godkännande.

Resursplanering

23. Årsplaneringsprocessen bör innefatta en bedömning av vilka personalresurser och ekonomiska resurser som kommer att behövas för att uppnå de angivna målen och de utvalda verksamheterna och en jämförelse med de befintliga resurserna så att eventuella ytterligare behov kan fastställas. Slutmålet bör vara att de tillgängliga resurserna utnyttjas på bästa sätt.

24. Affärsområdena beräknar vilka resurser som kommer att behövas under det kommande året i samband med budgetplaneringen. Med ordförandens brev

¹⁵ Statistikkommittén ger i första hand råd om utformning och sammanställning av statistisk information som samlats in av ECB med hjälp av de nationella centralbankerna.

inleds inte endast den årliga planeringen av mål och verksamheter utan också den årliga budgetplaneringen (se punkt 21). Varje affärsområde begär anslag i budgeten för ekonomiska resurser och personalresurser. Med begäran följer en kortfattad beskrivning av vilka uppgifter som ska utföras, förväntade resultat och vilka resurser som krävs. De granskade affärsområdena kunde dock inte visa på en tydlig koppling mellan budgeten, målen i de strategiska riktlinjerna och verksamheterna i årsplaneringsdokumenten.

25. Endast två av de sex affärsområdena¹⁶ beräknade systematiskt personalresurserna per utvald verksamhet. Oftast saknas därför dokumentation om vilka resurser som behövs för att uppnå vart och ett av målen.

Var affärsområdenas övervakning av verksamheterna lämplig?

26. Revisionsrätten undersökte om affärsområdena

- använde lämpliga förfaranden och system för att regelbundet övervaka resultat,
- regelbundet rapporterade till direktionen om vilka framsteg som gjorts för att uppnå målen,
- fastställde nyckelresultatindikatorer för att bedöma de framsteg som gjorts för att uppnå de årliga målen.

Intern övervakning

27. Den interna övervakningen bör innefatta förfaranden och system som ger regelbunden och korrekt information om var man befinner sig i genomförandet av årsplanen och i vilken utsträckning målen uppnås. Med förfarandenas hjälp ska det gå att identifiera eventuella problem eller svårigheter i så god tid att de kan åtgärdas.

¹⁶ GD-S och GD-R.

28. När det gäller resursanvändningen deltar budgetcentrumförvaltarna, tillsammans med avdelningen för budget, kontroll och organisation vid GD-H, i månadsmöten och godkänner de månatliga budgetrapporterna. Dessa möten ägnas i första hand åt övervakning av budgetgenomförandet. De månatliga budgetrapporterna innehåller ingen information om bedömningen av de uppgifter som utförs av affärsområdet i förhållande till budgetutgiften¹⁷ eftersom utvecklingen i form av verksamheter inte belyses i dessa rapporter.

29. Det allra viktigaste förfarandet för övervakningen av verksamheter är ledningsmötena där de högre cheferna inom varje affärsområde¹⁸ deltar. Dessa kompletteras med avdelningsmöten som är det viktigaste förfarandet för att mer ingående övervaka verksamheterna och få en överblick över personalens arbetsbörda. Utöver detta hålls regelbundet tätare möten på enhetsnivå. På denna nivå används olika förfaranden och system för övervakning för att man ska kunna bedöma om uppgifter utförs inom de förväntade tidsfristerna.

30. Vid GD-S och GD-R görs varje halvår en översyn av affärsområdets årliga arbetsprogram där det redovisas vad som har uppnåtts och vad som förväntas uppnås fram till årets slut.

31. Alla de granskade generaldirektoraten hade infört förfaranden och utvecklat system för att regelbundet förvalta sin verksamhet. I de flesta fall är övervakningen inriktad på de specifika uppgifter som utförs och inte på om och hur målen uppnås.

¹⁷ För alla affärsområden utgör personalkostnader den största delen av de budgeterade utgifterna.

¹⁸ Sådana möten hålls varje vecka vid GD-S och GD-CO, tre gånger i månaden vid GD-E, två gånger i månaden vid GD-R och GD-SL och var tredje till var fjärde vecka vid GD-I.

Rapportering till direktionen

32. Direktionen ska regelbundet informeras om utvecklingen vad gäller att uppnå mål och förväntade resultat.

33. Det finns inga särskilda krav på rapportering till direktionen som gäller för hela ECB om utvecklingen vad gäller att uppnå mål och förväntade resultat. Varje affärsområde rapporterar till en av direktionsledamöterna. Det hålls regelbundet möten¹⁹ med den ansvarige ledamoten och affärsområdets högsta ledning. Förutom vid GD-S²⁰ förs det dock i allmänhet inget protokoll vid dessa möten. GD-S utarbetar rapporter om utvecklingen som överlämnas till direktionen efter halvårsöversynen av det årliga arbetsprogrammet. Avdelningen för finansiell forskning vid GD-R och avdelningen för ekonometriska modeller vid samma GD utarbetar också lägesrapporter till direktionen om genomförandet av sina forskningsprogram, och därutöver utarbetas promemorier till direktionsledamoten om utvecklingen av större projekt med politisk relevans. Vid D-CO, GD-I, GD-E och GD-SL utarbetas inga återkommande formella övervakningsrapporter.

Nyckelresultatindikatorer

34. En förutsättning för en ändamålsenlig övervakning är att det fastställs tydliga indikatorer och bedömningskriterier. Det bör fastställas nyckelresultatindikatorer så att man kan bedöma utvecklingen vad gäller måluppfyllelse och förväntade resultat för utvalda verksamheter, och indikatorerna bör uppfylla de så kallade Racerkriterierna²¹.

¹⁹ GD-S har möten två gånger i veckan, GD-I och GD-SL har möten en gång i månaden, GD-E, D-CO och GD-R håller möten regelbundet och vid behov.

²⁰ Mötena vid GD-S dokumenteras, det finns en dagordning och protokoll och åtgärds punkter noteras för att utvecklingen ska kunna övervakas.

²¹ Racer står för relevant (*relevant*), accepterad (*accepted*), trovärdig (*credible*), enkel (*easy*) och stabil (*robust*).

35. Nyckelresultatindikatorer infördes första gången 2006 för affärsområdena med stödfunktioner och 2007 för samtliga affärsområden. Utformningen av nyckelresultatindikatorerna bestäms av affärsområdena själva med bidrag från avdelningen för budget, kontroll och organisation i form av rekommendationer om förbättringar, till exempel införande av nyckelresultatindikatorer som ska användas av samtliga affärsområden²².

36. Det har skett stora förbättringar av utformningen av ramen för nyckelresultatindikatorer i fråga om fullständighet, tydlighet och generell kvalitet sedan nyckelresultatindikatorerna infördes. Nyckelresultatindikatorerna för 2009 har en tydlig koppling till målen för ECB som helhet, såsom dessa anges i ordförandens brev, och varje nyckelresultatindikator har ett mätbart mål. Nyckelresultatindikatorerna täcker in olika aspekter av resultatmätning, såsom resursanvändning, uppnådd output och effekterna av verksamheterna, och generellt sett uppfyller de Racerkriterierna²³.

37. Genom att nyckelresultatindikatorerna kontrolleras en eller två gånger²⁴ per år är de i första hand ett rapporteringsverktyg för den högsta ledningen snarare än ett verktyg som används för att regelbundet övervaka affärsområdenas uppgifter.

Rapporterade affärsområdena om sina verksamheter och utvärderade de sina resultat?

38. Revisionsrätten granskade om ECB hade infört lämpliga system och förfaranden för att affärsområdena ska kunna rapportera om sina verksamheter och utvärdera sina resultat genom att undersöka om

²² Till exempel, utnyttjandet av affärsområdets budget, genomförandet av internrevisionens rekommendationer, bedömningsblanketter som fylls i i tid och deltagande i utbildning.

²³ Varje affärsområde har fastställt nyckelresultatindikatorer, alltifrån tio (GD-E) till 24 stycken (GD-R).

- de resultat som uppnåtts bedömdes och rapporterades årligen,
- resultatens mervärde och effekter utvärderades regelbundet.

Bedömning av årliga resultat

39. Affärsområdenas årliga verksamheter och resultat bör undergå en formell bedömning. Resultaten bör jämföras med de ursprungliga planerna, och vad som uppnåtts och vilka framsteg som gjorts bör mätas i både kvalitativt och kvantitativt avseende. De resurser som används för att producera dessa resultat bör också övervägas.

40. De två viktigaste årsrapporter som ECB tar fram på central nivå, och som till viss del innehåller en bedömning av de enskilda affärsområdenas årliga resultat, är dels ECB:s årsrapport²⁵, dels den rapport om budgetövervakningen som GD-H tar fram vid årets slut²⁶. Varken protokollet om stadgan för ECBS och ECB eller arbetsordningen för ESB föreskriver att andra rapporter om bedömningen av årliga resultat ska överlämnas till ECB-rådet.

41. I årsrapporten för 2008 ges, utöver information om ECBS:s årliga verksamheter och penningpolitiken, utvald information om enskilda affärsområdets årliga verksamheter. Det finns exempelvis kapitel om statistik, nationalekonomisk forskning och extern kommunikation. Informationen om de årliga verksamheterna är främst till för ECB:s externa intressenter. Det görs få jämförelser med utvecklingen i förhållande till de årliga och medellånga målen eller till resursanvändningen.

²⁴ Vid GD-S, GD-SL, GD-E och D-CO görs kontrollen två gånger per år.

²⁵ ECB är rapporteringsskyldig och ska överlämna en årsrapport om verksamheten inom Europeiska centralbankssystemet och om den monetära politiken under det föregående och det innevarande året till Europaparlamentet, rådet, kommissionen och Europeiska rådet. ECB-rådet ska anta årsrapporten (artikel 16.1 i ECB:s arbetsordning).

42. Rapporten om budgetövervakningen 2008 innehåller en övergripande sammanfattning av vad som uppnåtts per kärnfunktion²⁷. Rapporten har två olika rapporteringsstrukturer: finansiella uppgifter för och kvalitativa beskrivningar av vad som åstadkommits redovisas per kärnfunktion medan personalen redovisas per affärsområde. Beskrivningen ger i första hand information om aktivitetsnivån för varje kärnfunktion. Hur rapporten presenteras beror på vilka uppgifter som lämnats av de berörda affärsområdena eftersom det inte finns några regler för innehållet.

43. Affärsområdena har också tagit fram sina egna individuella rapporteringsverktyg. Ett bra exempel på ett sådant verktyg noterades vid GD-S. För varje verksamhet som ingår i det årliga arbetsprogrammet ges en sammanställning av resultaten med ytterligare information om verksamheter som inte hade planerats men genomförts och som hade planerats men inte genomförts. Detta dokument skickas till användarområdena för kontroll och till direktionsledamoten med ansvar för affärsområdet för information. Direktionen får också resultaten av affärsområdenas nyckelresultatindikatorer i en sammanfattande rapport (se punkterna 34–37).

44. Inom de fem övriga affärsområden²⁸ som granskades måste flera dokument bedömas och jämföras för att alla aktiviteter ska täckas in, och ofta är kopplingen till planeringsdokumenten begränsad. Det är därför svårt att bedöma om all planerad verksamhet har genomförts.

²⁶ I den övervakningsrapport som tas fram vid årets slut ges information om det årliga budgetgenomförandet. Rapporten läggs fram för ECB-rådet och ECBS:s budgetkommitté.

²⁷ Sammanfattningar av vad som åstadkommits görs för GD-S, GD-I och D-CO. Verksamheterna vid GD-SL behandlas var för sig för både beslutsfattande organ och språkavdelningar. Rapporten om verksamheterna vid GD-E och GD-R finns båda i avsnittet om penningpolitiska förberedelser.

²⁸ GD-SL, D-CO, GD-E, GD-I och GD-R. Inom GD-R kunde dock merparten av arbetet täckas in genom RCC:s årliga kontrollrapport såsom beskrivs i **ruta 4**.

45. Ett annat exempel på god praxis är den årliga efterhandskontroll som föreskrivs av kommittén för samordning av forskning (RCC)²⁹ (se [ruta 4](#)).

Ruta 4 – RCC:s årliga kontrollrapport

Innehållet i RCC:s årliga kontrollrapport 2007 är följande: i) utvärdering av politikens relevans, ii) sammanställning av tillgängliga bevis för den akademiska kvaliteten, iii) erfarenheter från *ECB Research secondment programme* (ECB:s utstationerade forskningsprogram), iv) förteckning över de forskningskonferenser som organiserats av ECB under året, v) stor genomgång med detaljerade utvärderingar av var och en av de 24 enskilda överenskommelserna om prioriterad forskning.

Utvärdering av mervärde och effekt

46. Mervärdet och effekterna av affärsområdenas verksamheter bör utvärderas regelbundet. Syftet är att bedöma i vilken utsträckning affärsområdenas output gav de förväntade effekterna och därigenom bidrog med värdefull input då kommande strategiska och operativa prioriteringar ska fastställas.

47. Mätningen av effekter och bedömningen av mervärdet är till viss del inbyggda i vissa nyckelresultatindikatorer. Dessutom har ett antal initiativ för att mäta effekt och bedöma mervärde använts vid ECB. Under de senaste fem åren har följande utvärderingar och bedömningar gjorts:

- a) En intern kundtillfredsställelsenkät inleddes i oktober 2008 för att bedöma om ECB:s personal är nöjd med stödfunktionerna vid ECB.
- b) Extern utvärdering av ECB:s forskningsverksamhet 2004 (se [ruta 5](#)).
- c) Införande av ett system med betygspoäng³⁰ för personalens akademiska publikationer.

²⁹ RCC inrättades för att samordna forskningsverksamheten vid ECB, vilken utförs inom flera affärsområden, till exempel GD-E och GD-I.

- d) Organisationsutvecklingsprojektet 2007–2008 (se **ruta 2**).
- e) Enkäter för att bevaka och utvärdera den allmänna opinionen.

Box 5 – De viktigaste rekommendationerna efter genomgången av forskningsverksamheten

1. Forskarna bör få tillräckligt med tid och incitament.
2. ECB bör öka forskning som har potential för att publiceras i ledande tidskrifter och lägga mindre vikt vid arbetspapper.
3. Förbättra den långsiktiga förvaltningen av forskningspersonalen genom att skapa ett karriärsystem för experter, öka användningen av rörlighetsprogram, öka budgeten för konsulter och minska programmet för gästforskare.
4. Upprätta ett heltäckande årligt forskningsprogram för alla affärsområden som producerar forskning.
5. Förbättra stödet till forskning genom att anställa nya forskningsassistenter och förbättra de IT-verktyg som används.
6. Sprida forskningsresultat till en bredare publik på ett icke-tekniskt sätt.

48. Revisionsrätten konstaterade att dessa utvärderingar och bedömningar hade genomförts utan en sammanhängande plan. Det finns ingen systematisk tanke om att alla ECB:s huvudverksamheter ska utvärderas över flera år.

³⁰ Effekten bedöms genom att ett poängsystem tillämpas som baseras på kriterier som fastställts av den högsta ledningen vid GD-R. Systemet infördes för att man skulle utvärdera personalens akademiska publikationer. Syftet med systemet är att skapa de rätta incitamenten för personalen att bedriva forskning som är både av hög kvalitet och relevant för politiken genom en rangordning av ekonomiska tidskrifter kombinerat med ett poängsystem.

SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Var affärsområdenas planering av verksamheterna tillfredsställande?

49. Samtliga affärsområden som granskades bidrog till ECB:s planeringsprocess genom att ange strategiska mål och fleråriga prioriteringar, vilket gav en långsiktig inriktning på deras verksamheter. I de flesta fall var dock de strategiska målen inte tillräckligt specifika och precisa.

50. Vid ett av de sex affärsområden som granskades togs det fram ett årligt arbetsprogram där målen angavs och de årliga verksamheterna och de förväntade resultaten beskrevs tillräckligt detaljerat. För de andra fem affärsområdena måste man konsultera olika planeringsdokument på avdelningsnivå för att få en heltäckande bild av verksamheterna och kunna koppla dessa till målen i dokumentet med affärsområdets strategiska riktlinjer.

51. Affärsområdena bedömde vilka resurser som behövdes i samband med planeringen av budgeten. Det finns dock ingen formell koppling mellan affärsområdenas planerade mål och verksamheter i de strategiska riktlinjerna och i de årliga planeringsdokumenten och de personalresurser och ekonomiska resurser som behövs för att uppnå dem. Eftersom det saknas ett system för att identifiera, anta och tillämpa ECB:s bästa förvaltningsmetoder i hela organisationen ökar också risken för att några av affärsområdena är mindre effektiva och ändamålsenliga än de skulle kunna vara.

Rekommendationer

1. ECB bör ytterligare förbättra affärsområdenas årsplanering genom att specificera hur strategin är kopplad till det årliga arbetsprogrammet. I arbetsprogrammet bör vidare de årliga målen kopplas till specifika verksamheter och förväntade resultat. De resurser som behövs för att uppnå dessa resultat bör också fastställas formellt.

2. ECB bör införa förfaranden för att identifiera goda förvaltningsmetoder och aktivt sprida dessa till alla affärsområden i syfte att förbättra samarbetet och kvaliteten på förvaltningen.

Var affärsområdenas övervakning av verksamheterna lämplig?

52. ECB har infört förfaranden och utvecklat lämpliga system för att regelbundet övervaka sina verksamheter. Direktionens ledamöter informerades regelbundet om hur verksamheterna utvecklades, och det hade införts nyckelresultatindikatorer för att bedöma hur målen uppnåddes. Inom de flesta affärsområdena utarbetades dock inte regelbundet övervakningsrapporter till direktionen.

53. ECB har nyligen tagit fram nyckelresultatindikatorer som har en tydlig koppling till mål som gäller för hela ECB och omfattar olika aspekter av resultatmätning.

Rekommendationer

3. Regelbundna rapporter om genomförandet som ger en ögonblicksbild av hur genomförandet av de årliga verksamheterna fortskrider skulle förbättra kvaliteten på övervakningen och kunna ligga till grund för ändringar av de ursprungliga årsplanerna.

Rapporterade affärsområdena om sina verksamheter och utvärderade de sina resultat?

54. Affärsområdena rapporterade om sina verksamheter och resultat både i den årliga rapporten om budgetövervakning och i ECB:s årsrapport liksom i affärsområdenas övriga särskilda rapportering. Oftast bedöms dock inte resultaten i förhållande till de uppsatta målen i dessa rapporter.

55. Det har gjorts ett antal relevanta och väsentliga utvärderingar och bedömningar som har gett användbar information om förvaltningen av

affärsområdena. Det finns dock ingen systematisk metod som täcker in alla ECB:s huvudverksamheter över flera år. Detta ökar risken för att korrigerande åtgärder inte vidtas när så behövs.

Rekommendationer

4. Den årliga rapporteringen bör förbättras ytterligare. Den bör innefatta i) en årlig bedömning av affärsområdenas aktiviteter och ii) en bedömning av vad som gjorts för att uppnå målen i de strategiska riktlinjerna. Rapporterna bör också anvisa om och hur den strategiska inriktningen bör ändras mot bakgrund av praktiska erfarenheter.
5. Det bör införas ett permanent system med regelbundna utvärderingar och bedömningar av det mervärde som affärsområdena bidrar med och av effekterna av deras verksamheter.

Denna rapport har antagits av revisionsrätten vid dess sammanträde i Luxemburg den 5 maj 2010.

För revisionsrätten

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Ordförande

Översikt över de affärsområden som Europeiska revisionsrätten granskade

Kommunikation (direktorat)	Ekonomisk och penningpolitisk analys (generaldirektorat)	Internationella och europeiska förbindelser (generaldirektorat)	Sekretariat och språktjänster (generaldirektorat)	Statistik (generaldirektorat)	Forskning (generaldirektorat)
Direktoratet för kommunikation (D-CO) sköter ECB:s externa och interna kommunikation. Det meddelar den officiella hållningen från ECB/Eurosystem/ECBS och informerar allmänheten och medierna om ECB:s uppgifter, verksamhetsmål och organisation. Direktoratet utarbetar och genomför den externa och den interna kommunikationspolitiken och samordnar kommunikationsverksamheten inom ECB/Eurosystem/ECBS. Det producerar publikationerna från ECB/Eurosystem/ECBS och förvaltar ECB:s intranät och webbplats. Det anordnar evenemang, organiserar konferenser och hanterar protokollfrågor. <i>Personalstyrka den 31 december 2008: 51</i>	Generaldirektoratet för ekonomisk och penningpolitisk analys (GD-E) bereder ECB-rådets penningpolitiska beslut och alla tillhörande politiska ställningstaganden från ECB/Eurosystem/ECBS. GD-E övervakar, analyserar och gör prognoser och också studier av penningpolitisk, finansiell, skatterelaterad, strukturell och annan ekonomisk utveckling och politik, och utarbetar rapporterna och den externa kommunikationen om dessa frågor. Vidare analyserar GD-E konvergensläget i de länder som inte ingår i euroområdet och samordnar deras penningpolitik med ECB:s och rapporterar om dessa frågor. <i>Personalstyrka den 31 december 2008: 176</i>	Generaldirektoratet för internationella och europeiska förbindelser (GD-I) förbereder de politiska ställningstaganden som ECB/Eurosystem/ECBS gör i både internationella och europeiska frågor. Det förbereder dessa ställningstaganden i samarbete med andra affärsområden enligt deras respektive ansvarsområden. Det gör ekonomiska analyser av globala systemfrågor och ekonomiska analyser av och prognoser om tillväxtekonomin och EU:s grannregioner. GD-I analyserar också den icke makroekonomiska interna och externa politiken samt institutionella frågor inom EU. <i>Personalstyrka den 31 december 2008: 48</i>	Generaldirektoratet för sekretariat och språktjänster (GD-SL) ger stöd till beslutsprocessen vid det allmänna rådet, ECB-rådet och direktionen. Det bidrar till gemensamma styrningsfrågor (inklusive beslutsprocessen och reglerna för sekretess, offentlighet och etiska frågor). GD-SL utför de centraliserade bibliotekstjänsterna, sköter dokument- och arkivhanteringen, upprätthåller policyn och rutinerna för arkivering och förvaltar de centrala arkiven. Det utför språkrelaterade tjänster (översättning, redigering, korrekturläsning, terminologiarbete och språktekniskt stöd) för ECB/Eurosystem/ECBS. <i>Personalstyrka den 31 december 2008: 115</i>	Generaldirektoratet för statistik (GD-S) tar fram, sammanställer och sprider den statistik, de statistiska indikatorer och de metadata som behövs för penningpolitiken och ECB:s andra uppgifter. Det utarbetar, förvaltar och använder också statistiska verktyg, databaser och processer för att samla in, förvalta, producera, sprida och utbyta uppgifter. Det definierar de begrepp, klassificeringar och säsongsjusteringar för den statistik som ECB använder. GD-S gör statistiken och den tillhörande informationen tillgänglig för allmänheten och för marknadsaktörer. <i>Personalstyrka den 31 december 2008: 115</i>	Generaldirektoratet för forskning (GD-R) bidrar till ECB:s penningpolitik och dess övriga uppgifter och funktioner genom att bedriva ekonomisk forskning, ge forskningsbaserad rådgivning i politiska frågor och tillhandahålla analysverktyg. I första hand bedriver GD-R forskning om monetär ekonomi, makroekonomi och finans, och det utvecklar, underhåller och använder ekonometrisk modeller för prognoser och analyser av politiken. · <i>Personalstyrka den 31 december 2008: 56</i>

Källa: Uppgifter från Europeiska centralbanken.

	GD-SL	D-CO	GD-I	GD-E	GD-S	GD-R
VAR AFFÄRSOMRÅDENAS PLANERING AV VERKSAMHETERNA TILLFREDSSTÄLLANDE?						
Strategisk planering/flerårig planering						
Strategisk planering/flerårig planering hade införts.	S	S	S	S	S	S
I den fleråriga planeringen anges strategiska mål som är rangordnade, specifika och har tidsfrister, och även vilka resurser som behövs för att uppnå dem.	I	I	I	I	S	I
Årsplaner/årliga arbetsprogram						
Det fastställdes årsplaner/årliga arbetsprogram på affärsområdesnivå.	I	I	I	I	S	I
Årsplaner/årliga arbetsprogram fastställdes på avdelningsnivå inom affärsområdena.	S	I	S	S	S	S
De årliga målen var tillräckligt definierade.	S	S	S	S	S	S
De årliga målen överensstämde med ECB:s övergripande mål och affärsområdets strategiska prioriteringar.	S	S	S	S	S	S
Verksamheterna för att nå de uppställda målen och förväntade resultaten var tillräckligt definierade.	I	I	I	I	S	I
Årsplaneringsprocessen						
Intressenternas behov och förväntningar beaktades formellt under planeringsprocessen.	I	I	I	I	S	S
Processen för att rangordna de årliga verksamheterna var tillräckligt dokumenterad.	I	S	I	I	S	S
Resursplanering						
Resursbehovet för det kommande året beaktades under budgetplaneringsprocessen.	S	S	S	S	S	S
Behoven av personal och ekonomiska resurser var kopplade till de uppsatta målen och utvalda verksamheterna.	I	I	I	I	I	I
VAR AFFÄRSOMRÅDENAS ÖVERVAKNING AV VERKSAMHETERNA LÄMPLIG?						
Intern övervakning						
Ledningen håller regelbundet möten för att övervaka affärsområdenas resultat.	S	S	S	S	S	S
Avdelningen/enheten håller regelbundet möten för att övervaka sina resultat.	S	S	S	S	S	S
Rapportering till direktionen						
Direktionen informeras regelbundet.	S	S	S	S	S	S
Skriftliga rapporter överlämnas regelbundet till direktionen.	I	I	I	I	S	S
Nyckelresultatindikatorer						
Nyckelresultatindikatorer fastställdes med mätbara målvärden.	S	S	S	S	S	S
Nyckelresultatindikatorer användes för både övervakning av och rapportering om de årliga verksamheterna.	I	I	I	I	I	I
RAPPORTERADE AFFÄRSOMRÅDENAS OM SINA VERKSAMHETER OCH UTVÄRDERADE DE SINA RESULTAT?						
Bedömning av årliga resultat						
Den årliga verksamheten och de årliga resultaten rapporteras i en årlig verksamhetsrapport.	I	I	I	I	S	S
Med hjälp av informationen kan direktionen identifiera resultaten av affärsområdets verksamheter.	I	I	I	S	S	S
Utvärdering av mervärde och effekt						
Det gjordes regelbundet en intern utvärdering av mervärdet och effekterna av resultatet.	S	S	I	S	S	S
Det gjordes regelbundet en extern utvärdering av mervärdet och effekterna av resultatet.	I	S	I	I	I	S
S - tillfredsställande, I - kan förbättras						

EUROPEISKA CENTRALBANKENS SVAR

Europeiska centralbanken (ECB) välkomnar revisionsrättens rapport för budgetåret 2008 och uttrycker sin uppskattning över revisionsrättens iakttagelser och rekommendationer för förbättringar. ECB noterar också revisionsrättens erkännande att alla undersökta affärsområden: a) bidrog till ECB:s planeringsprocess genom att upprätta strategiska mål; b) definierar årliga mål och ställer upp nyckelresultatindikatorer för att mäta resultatet i linje med ECB:s allmänna mål och affärsområdenas strategiska prioriteringar; samt c) ställde upp procedurer och utvecklade system för att regelbundet övervaka verksamheterna.

ECB noterar revisionsrättens iakttagelser och rekommendationer för förbättringar. Nedan finns några kommentarer från ECB vad gäller vissa specifika punkter och de fem rekommendationerna.

Punkt 4 och 33

Även om alla verksamhetsområden rapporterar till en av direktionsledamöterna bör det noteras att direktionen har gemensamt ansvar för ECB:s verksamhetsområden.

Punkt 12 och 17

Rätten bekräftar i styckena 12 och 17 att varken protokollet eller stadgan för ECBS och ECB, eller ECB:s beslut om arbetsordning särskilt kräver att ECB upprättar en årsplan (eller något annat dokument av strategisk/flerårig karaktär).

Trots detta har ECB utarbetat ett ledningssystem för resultatmätning baserat på: a) ECB:s mandat enligt fördraget om Europeiska unionens funktionssätt; b) ECB-rådets och direktionens beslut; c) ordförandens årliga brev till personalen vilket även antar ett medelfristigt perspektiv, samt d) strategiska riktlinjer på affärsområdesnivå. De strategiska riktlinjerna innehåller nyckelresultatindikatorer kopplade till målen (strategiska och operationella) för affärsområdet i fråga och vilka utmaningar ledningen identifierat. Mål relaterade till resultatindikatorerna sattes upp och identifierades som årliga mål 2008. Mål på längre sikt introducerades 2009 och dessa utvecklades ytterligare i samarbete med affärsområdena för att säkerställa att de medelfristiga målen ges en framträdande plats. Direktionen ger sitt samtycke till affärsområdenas strategiska riktlinjer och nyckelresultatindikatorer.

En medelfristig plan har också upprättats. Den fokuserar huvudsakligen på kostnadsdrivande faktorer för att öka budgetens förutsägbarhet och främja antagandet av ett medelfristigt perspektiv i resursplaneringen.

Som en del av detta ledningssystem för resultatmätning har redan flera affärsområden utarbetat arbetsprogram efter sina specifika behov, vilket rätten bekräftar i bilaga 2. Dessa planer har klara länkar till andra planer, t.ex. ECBS/Eurosystemets kommittéers arbetsprogram, beslutsfattande organs dagordningar och affärsområdets övriga planering samt andra program (t.ex. ekonomiska prognoser).

Punkt 15

Den medelfristiga plan som utarbetas för direktionen varje år med hjälp av de olika affärsområdena baserat på deras medelfristiga strategiska mål och prioriteter, fokuserar på både kostnadsdrivande faktorer och resursplanering på medellång sikt. Därför anser ECB att dessa resurser hänger samman med de medelfristiga målen för varje affärsområde.

Punkt 22

Det är viktigt att notera att kärnverksamheterna i stor utsträckning bestäms och styrs av fördraget om Europeiska unionens funktionssätt och stadgan för ECBS och ECB. Dessutom anpassas och omprioriteras affärsområdenas verksamhet efter krav från ECB:s beslutande organ (dvs. direktionen och ECB-rådet) samt den externa utvecklingen. Detta var särskilt påfallande 2008, året för revisionsrättens revision, då den allvarigaste ekonomiska krisen i euroområdet och världsekonomin sedan andra världskriget utbröt. För serviceavdelningarna har interna enkäter om kundbelåtenhet genomförts för att utröna intressenternas behov och förväntningar. Därför är, enligt ECB:s åsikt, intressenternas behov och förväntningar beaktade när affärsområdena prioriterar, planerar, genomför och utför sina aktiviteter.

Punkt 28

Som del av de regelbundna mötena med avdelningen för budget, kontroll och organisation vid GD-H diskuterar affärsområdescheferna och resultatenhetscheferna vilka framsteg som gjorts och hur de olika affärsområdena genomför sina uppgifter, samt ändringar vad gäller resurser som resultat av att nya aktiviteter senareläggs. Medan rapporterna om budgetövervakning fokuserar på hur budgeten genomförs, tjänar dessa möten även som forum för att följa utvecklingen och framstegen för de utförda uppgifterna.

Punkt 31 och 41

ECB:s årsrapport ger allmänheten information om ECB:s verksamhet och resultat. Dessutom redovisar ECB:s rapport om budgetövervakning planerad och faktisk konsumtion av finansiella resurser och personalresurser för varje funktion (i linje med Eurosystemets funktionssystem). Eftersom resurstilldelningen till funktionerna under upprättandet av budgeten baseras på de uppställda strategiska målen, som hänför sig till affärsområdets strategiska mål och resurser, undersöker rapporten bl.a. hur dess mål uppfylls. Dessutom kompletteras dessa uppgifter av en kvalitativ bedömning som understryker de mål som uppnåtts ett visst år. Dessa kan jämföras med och ställas mot de huvudmål som lagts fram som del av budgetdokumentet. Enligt ECB:s åsikt är resultaten på detta område alltså redan dokumenterade.

Punkt 33 och 52

Avrapporteringsmöten varje vecka och en regelbunden dialog mellan direktionsledamöter och affärsområdeschefer bedöms vara mer effektiva än långa rapporter varje kvartal eller halvår. Varje direktionsledamot har ansvar, tillsammans med den behörige affärsområdeschefen, för att övervaka

verksamheten i affärsområdena i hans eller hennes portfölj¹ och att besluta om en viss fråga ska diskuteras av hela direktionen. Affärsområdescheferna har regelbundna bilaterala möten med sina respektive direktionsledamöter, som en del av den periodiska övervakningsprocessen. Dessa möten följer alla stadier av den årliga och periodvisa planerings- och övervakningsprocessen (planering, prioritering av personalresurser, budgetplanering, rapportering av nyckelresultatindikatorerna, enkäter om kundbelåtenhet, de beslutsfattande organens planering och övervakningsprocess, osv.) och är forum för rapportering av affärsområdets planer, mål, framsteg och prestationer samt för att diskutera och komma överens om justeringar som kan behövas till dessa planer. De frågor som ska tas upp anmäls före mötena så att relevant dokumentation kan förberedas.

En gång om året lämnas en konsoliderad rapport till direktionen om vilka framsteg som gjorts i frågor relaterade till målen i nyckelresultatindikatorerna. Direktionen lämnar dessutom regelbundna rapporter om övervakning till ECB-rådet: en halvårsprognos och en rapport om budgetövervakningen i slutet av året. Även årsrapporten tjänar till att förmedla och rapportera ECB:s verksamhet och resultat. Direktionen tar också emot regelbundna lägesrapporter om viktigare aktiviteter.

Slutligen vill ECB notera att avdelningen för sekretariats planeringsdatabas för dagordning, ett omfattande verktyg för planering och övervakning, tillåter uppföljning av frågor på ett effektivt sätt när direktionen så kräver och att den möjliggör lägesrapporter vid behov.

ECB anser därför att specifika krav och praxis har upprättats för periodisk rapportering till direktionen.

Punkt 37

Strukturen på nyckelresultatindikatorerna kan användas, och används, både för övervakning och för bedömning av affärsområdenas resultat. Nyckelresultatindikatorer på ECB-nivå gör det möjligt att fokusera på frågor som är relevanta för organisationen som helhet. Nyckelresultatindikatorer används både som ett rapporteringsverktyg för de högre cheferna och som verktyg för övervakning av hur affärsområdenas uppgifter utförs.

Punkt 48 och 55

Som klargjordes i svaret till rekommendation 5 anser ECB att sådana utvärderingar och bedömningar har utvecklats och använts där så behövs och att de inriktats på de områden som är mest relevanta för detta ändamål. Med tanke på antalet utvärderingar som gjorts fram till nu (t.ex. den nollbaserade budgetbedömningen och flera organisatoriska utvecklingsprojekt, tillsammans med relaterade uppföljningsåtgärder) finns det enligt ECB inte finns någon ökad risk att inte korrigerande åtgärder vidtas där så behövs.

¹ Regelbundna bilaterala möten äger rum mellan affärsområdescheferna och deras respektive direktionsledamot.

Punkt 51

Ledningsstrukturen i de olika affärsområdena/avdelningarna, tillsammans med nuvarande praxis för planering och övervakning, är tillräckligt robusta för att säkerställa effektivitet och effektiv tilldelning av resurser till olika aktiviteter. Dessutom omprioriteras verksamheter inom ECB regelbundet i varje budgetomgång och budgetkommittén (som består av representanter från Eurosystemet) bedömer också ECB:s budget. Som anges i rekommendationerna 1 och 2 bör implementeringen av en mer formell process för årliga arbetsprogram ytterligare förbättra *dokumentationen* av resurstilldelningen till målen. ECB anser därför att det inte finns någon ökad risk att några affärsområden är mindre effektiva än de skulle kunna vara.

Rekommendationer 1 och 2

Som en fortsättning på utvecklingen under ECB:s första tio år avser ECB att införa en formellare process för årliga arbetsprogram. Detta initiativ kommer att börja med upprättandet av en första plan första halvåret 2010 innan den förbättras med hjälp av pilotfaser i utvalda affärsområden under 2010 och 2011. Målet är att ha infört det i hela ECB vid mitten av 2011. Inom dessa arbetsprogram kan affärsområdena bl.a.: a) länka samman överenskomna funktioner (baserat på Eurosystemets funktionssystem) med strategiska mål och b) detaljera specifika resultat inom dessa funktioner och planera vilka personal- och finansresurser dessa medför.

När dessa arbetsprogram utvecklas och inrättas under 2010 kommer ECB, särskilt genom pilotfasen och strategiseminarier för detta ändamål, att sträva efter att utveckla bra ledningspraxis som kan användas i alla affärsområden.

ECB accepterar alltså båda rekommendationerna.

Rekommendationer 3 och 4

Som påpekats ovan i svaret till punkterna 33 och 52 har affärsområdescheferna regelbundna, bilaterala möten med sina respektive direktionsledamöter för rapportering och övervakning. Vid mötena presenteras affärsområdets planer, mål, framsteg och resultat för direktionsledamöten och vid behov kan man diskutera och besluta om justeringar av dessa planer.

Dessutom träffar affärsområdeschefer och andra resultatenhetschefer regelbundet avdelningen för budget, kontroll och organisation, i s.k. dashboard meetings, för att diskutera ändringar av resurskrav, uppskjutningar, nya aktiviteter och potentiella omprioriteringar av verksamheten under året. Detta ger en bild av utvecklingen på olika områden, möjliggör övervakning av framstegen som gjorts i utförandet av den årliga verksamheten och ligger till grund för de justeringar som kan behöva göras av de ursprungliga planerna. Denna bild formaliseras sedan i prognosrapporten i mitten av året.

Parallellt övervakas projekt och investeringar regelbundet i projektstyrningskommittén och projektstyrningsgrupper samt i ECBS/Eurosystemets kommittéer om de angår hela ECBS/Eurosystemet. En gång om året lämnas en konsoliderad rapport om de framsteg som gjorts i frågor relaterade till målen för nyckelresultatindikatorerna till direktionen. Som nämnts ovan överlämnar direktionen dessutom regelbundna rapporter om övervakning till ECB-rådet, nämligen en halvårsprognos och en rapport om

budgetövervakningen i slutet av året. Även årsrapporten tjänar till att förmedla och rapportera ECB:s verksamheter och prestationer. Direktionen tar också emot regelbundna lägesrapporter om viktigare verksamhet.

Slutligen, avdelningen sekretariats planeringsdatabas för dagordning, ett omfattande verktyg för planering och övervakning, tillåter uppföljning av frågor på ett effektivt sätt när direktionen kräver det och framställer lägesrapporter vid behov.

ECB har för avsikt att implementera en mer formell process för de årliga arbetsprogrammen (se svaret på rekommendation 1) och detta kommer att ytterligare förbättra rapporteringen av framsteg i affärsområdenas verksamhet och hur de uppnår de strategiska målen. Således accepteras rekommendationerna 3 och 4 delvis.

Rekommendation 5

ECA:s rapport tillstår (i punkt 47) att *ett antal initiativ för att mäta effekt och bedöma mervärde använts vid ECB*. Dessa inkluderar den nollbaserade budgetbedömningen, organisatoriska utvecklingsprojekt, interna enkäter om kundbelåtenhet, enkäter för att övervaka och utvärdera den allmänna opinionen samt att uppställa riktmärken. Organisationsutvecklingsprojekt är planerade och strukturerade organisationsinitiativ för att bedöma och ge råd om sätt att förbättra eller förändra en process eller ett affärsområde.

ECB anser att sådana utvärderingar och bedömningar har utvecklats och använts där så behövs och inriktats på de områden som är mest relevanta för detta ändamål². Direktionen har detta organisatoriska verktyg att tillgripa vid behov.

ECB anser därför att denna rekommendation redan har implementerats. Ett sådant system finns redan och fungerar, enligt ECB:s åsikt, effektivt.

Implementering av rekommendationerna

Rekommendation 5 har redan implementerats. Rekommendationerna 1 och 2, och i den omfattning som anges i detta svar, rekommendationerna 3 och 4, kommer att implementeras 2010 och 2011.

² Organisationsplaneringsprojekt har genomförts på följande områden: Direktoratet Kommunikation, generaldirektoratet Administration (Facility Management organisationsutvecklingsprojektet), generaldirektoratet Informationssystem (Information Services Strategic Review) generaldirektoratet Finansiell stabilitet (i samband med upprättandet av EU-rådet för systemrisker) och generaldirektoratet Marknadsoperationer.