

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 TAL-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Beretning om effektiviteten af Den Europæiske Centralbanks
forvaltning i regnskabsåret 2009:

forvaltningen af menneskelige ressourcer i ECB

med Den Europæiske Centralbanks svar

INDHOLD

	Punkt
Indledning	1 - 3
Revisionens omfang og revisionsmetoden	4 - 6
Revisionsresultater	7 - 66
Havde ECB indført dækkende ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet?	7 - 10
Havde ECB vedtaget og anvendt gennemsigtige regler og procedurer for personaleudvælgelse?	11 - 24
ECB's regler og procedurer for personaleudvælgelse	12 - 13
Anvendelsen af reglerne og procedurerne for personaleudvælgelse	14 - 24
Var ECB's personalebedømmelsesordning samt dens politikker og procedurer for karriereudvikling og videreuddannelse hensigtsmæssige?	25 - 40
Procedurerne for personalebedømmelse	26 - 28
Individuelle personalebedømmelser	29 - 30
Karriereudvikling	31 - 37
Videreuddannelse	38 - 40
Brugte ECB redskaber til at forvalte sine personaleaktiviteter og dække såvel ledelsens som de ansattes informationsbehov?	41 - 66
Informationssystemer til forvaltning af menneskelige ressourcer	41 - 55
Informationsbehov	56 - 66
Konklusioner og anbefalinger	67 - 72
Havde ECB indført dækkende ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet?	67
Havde ECB vedtaget og anvendt gennemsigtige regler og procedurer for personaleudvælgelse?	68

Var ECB's personalebedømmelsesordning samt dens politikker og procedurer for de ansattes indsats, karriereudvikling og videreuddannelse hensigtsmæssige?	69 - 70
Brugte ECB redskaber til at forvalte sine personaleaktiviteter og dække såvel ledelsens som de ansattes informationsbehov?	71 - 72

INDLEDNING

1. Den Europæiske Centralbank (ECB - banken) og de nationale centralbanker i EU's medlemsstater udgør tilsammen Det Europæiske System af Centralbanker (ESCB). Hovedmålet for ESCB er at fastholde prisstabilitet. ESCB støtter også de generelle økonomiske politikker i Unionen med henblik på at bidrage til gennemførelsen af Unionens mål¹. Med henblik herpå udfører ECB de opgaver, som er fastlagt i dens statut², og den er ansvarlig for forvaltningen af sine egne aktiviteter og finanser.

2. Rettens revision af effektiviteten af ECB's forvaltning er baseret på artikel 27.2 i protokollen om statuten for ESCB og ECB³. Emnet for revisionen vedrørende regnskabsåret 2009 var de regler, procedurer og systemer, ECB har etableret til forvaltningen af sine menneskelige ressourcer.

3. Styrelsesrådet fastsætter på forslag af direktionen ansættelsesvilkårene for ECB's ansatte⁴. De vigtigste dokumenter, der regulerer de menneskelige ressourcer ved ECB, er ansættelsesvilkårene, de administrative bestemmelser for personalet og andre administrative cirkulærer, retningslinjerne vedrørende specifikke spørgsmål som f.eks. ansættelse, forfremmelse og mobilitet samt adfærdskodeksen. Den samlede arbejdsstyrke ved ECB består af ansatte, hvis stillinger er opført i stillingsfortegnelsen (1 386 pr. udgangen af 2009), og ansatte, hvis stillinger ikke er opført i stillingsfortegnelsen (278 pr. udgangen af 2009). Ansatte, hvis stillinger ikke er opført i stillingsfortegnelsen, omfatter:

¹ Artikel 127, stk. 1, i traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde.

² Statuten for ESCB og ECB er en protokol til traktaten.

³ Artikel 27, stk. 2: "Artikel 287 i traktaten om den Europæiske Unions funktionsmåde gælder kun for efterprøvning af, hvor effektiv ECB's forvaltning er i operationel henseende."

⁴ Artikel 36.1 i protokollen om statuten for Det Europæiske System af Centralbanker og Den Europæiske Centralbank.

ansatte i ESCB/internationale organisationer (127), medlemmer af ECB's Graduate Programme (24), ph.d.- og studenterpraktikanter (72), gæsteforskere (9) og vikarer (46). Herudover indgår ECB kontrakter med konsulenter i forbindelse med specifikke behov.

REVISIONENS OMFANG OG REVISIONSMETODEN

4. Retten reviderer ECB efter en rotationsmetode, hvor den hvert år udvælger et nyt forvaltningsområde til undersøgelse. Formålet med revisionen vedrørende 2009 var at vurdere, hvor godt ECB forvaltede sine menneskelige ressourcer. Retten søgte svar på følgende væsentlige revisionsspørgsmål:

- Havde ECB indført dækkende ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet?
- Havde ECB vedtaget og anvendt gennemsigtige regler og procedurer for personaleudvælgelse?
- Var ECB's personalebedømmelsesordning samt dens politikker og procedurer for karriereudvikling og videreuddannelse hensigtsmæssige?
- Havde ECB brugt redskaber til at forvalte sine personaleaktiviteter og dække såvel ledelsens som de ansattes informationsbehov?

5. Retten fulgte også op på sine tidligere revisionsresultater og anbefalinger på dette område som fremsat i beretningen vedrørende 2004⁵, som omfattede effektiviteten af ECB's personalepolitik på områderne ansættelse og mobilitet, lønninger og godtgørelser samt forvaltning af fravær.

6. Revisionen dækkede kun ECB-ansatte, hvis stillinger er opført i stillingsfortegnelsen (ansatte), og omfattede følgende hovedelementer:

- a) en gennemgang af ECB's ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet, herunder en benchmarking med EU-institutionernes personalevedtægt og en anden finansiell institutions personaleregler
- b) en vurdering af reglerne og procedurerne for personaleudvælgelse på grundlag af en analyse af den relevante dokumentation og en detaljeret undersøgelse af 20 tilfældigt udtagne personaleudvælgelser. Herudover baserede Retten sig på revision af ansættelsesprocessen udført af bankens direktorat for intern revision (D-IA), efter en positiv vurdering af, hvor fyldestgørende og omfattende D-IA's revision på dette område havde været. Rettens stikprøve og de enheder, D-IA undersøgte, var komplementære
- c) en vurdering af bankens ordning for personalebedømmelse og -belønning baseret på en gennemgang af retningslinjerne og en undersøgelse af 24 bedømmelser udvalgt på tre forretningsområder samt en gennemgang af videreuddannelsespolitikkerne, herunder undersøgelse af en stikprøve af både centraliserede og decentraliserede videreuddannelsestiltag
- d) en gennemgang af bankens personaleinformationssystemer med en vurdering af de oplysninger om personalespørgsmål, der gives til ledelsen og de ansatte.

REVISIONSRESULTATER

Havde ECB indført dækkende ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet?

7. Ansættelsesvilkårene og de administrative bestemmelser for personalet bør være dækkende og detaljerede for alle aspekter ved forvaltningen af menneskelige ressourcer, som f.eks. vederlag, ferie/orlov,

⁵ EUT C 119 af 19.12.2007, s. 17.

overarbejde, udstationering, ansættelse på prøve, forvaltning af fravær, chikane mv.

8. Gennemgangen af de vigtigste ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet viste, at de er dækkende. ECB er i færd med at konsolidere alle reglerne og bestemmelserne i en personalehåndbog, som et supplement til "Business Practice Handbook" (håndbog i forretningspraksis), som udkom første gang i 2007 og sidst blev opdateret i marts 2009.

9. Retten har tidligere anbefalet, at ECB regelmæssig vurderer, om dens ansættelsesvilkår kan sammenlignes med ansættelsesvilkårene i EU's øvrige institutioner og andre finansielle institutioner⁶.

10. ECB havde udført en specifik benchmarking af sin pensionsplan⁷ og et begrænset antal tematiske sammenligninger med EU-institutionerne og med andre finansielle institutioner, der svarer til ECB. Disse sammenligninger førte ikke til nogen væsentlige ændringer af ECB's ansættelsesvilkår. Generelt mener ECB, at dens ansættelsesvilkår er rimelige, som det fremgår af den lave personaleudskiftning⁸ og af, at ansøgere, der havde bestået en udvælgelsesprøve, kun i meget få tilfælde afslog et beskæftigelsestilbud.

Havde ECB vedtaget og anvendt gennemsigtige regler og procedurer for personaleudvælgelse?

11. Ansættelsesprocesserne skal være gennemsigtige og effektive og følge regler og procedurer for at kunne betragtes som hensigtsmæssige. Retten vurderede, om banken havde:

⁶ Jf. anbefalingen i Rettens beretning vedrørende 2004 (EUT C 119 af 19.5.2006).

⁷ Rettens revision omfattede ikke ECB's pensionsplan.

- indført dækkende og klare regler og procedurer for personaleudvælgelse
- anvendt disse regler og procedurer konsekvent på alle stadier i ansættelsesprocessen, dvs. under:
 - udformningen og offentliggørelsen af stillingsopslaget
 - selve udvælgelsen.

ECB's regler og procedurer for personaleudvælgelse

12. Der bør være indført et sæt dækkende og klare regler og procedurer for personaleudvælgelse, som beskriver alle processens hovedstadier klart og detaljeret. De bør indeholde bestemmelser om, hvem der er ansvarlig for de forskellige stadier i ansættelsesprocessen, hvilke beslutninger der skal træffes, og hvilke dokumenter der kræves.

13. De generelle regler for ansættelse er fuldstændige, klare og let tilgængelige for alle involverede. Der er imidlertid ikke udarbejdet en dækkende manual, og der er ikke en tjekliste til at sikre, at alle trinnene i ansættelsesprocessen er blevet afviklet korrekt.

Anvendelsen af reglerne og procedurerne for personaleudvælgelse

14. Ansættelser bør gennemføres i overensstemmelse med de regler og procedurer, der er indført. Målet for udvælgelsesprocedurerne bør være at ansætte dem, der passer bedst til jobprofilen, i rette tid og på gennemsigtig vis.

15. ECB's udvælgelsesprocedurer har til formål at sikre, at "ECB's ansatte udvælges, ansættes og forfremmes af direktionen og under behørig

⁸ Den årlige personaleudskiftning i perioden 2004-2008 var mellem 2,0 % og 2,6 %.

hensyntagen til principperne om faglige kvalifikationer, åbenhed, gennemsigtighed, lige muligheder og ikke-diskriminering"⁹.

16. Rettens revisorer undersøgte både rekrutteringskampagner og direkte udnævnelser. De direkte udnævnelser, revisorerne undersøgte, var klart dokumenterede og i overensstemmelse med ECB's regler.

Rekrutteringskampagner er kendetegnet ved en mere kompleks proces, og i den forbindelse vurderede revisorerne emner såsom stillingsopslag og udvælgelsesprocedurer.

Stillingsopslag

17. For alle rekrutteringskampagner bør der udarbejdes et stillingsopslag, som bør indeholde en klar fastsættelse af stillingens vigtigste ansvarsområder og en generel beskrivelse af ECB's krav og/eller ønsker vedrørende ansøgernes uddannelseskvalifikationer og andre kvalifikationer, kompetencer og erfaring. Stillingsopslaget bør også angive arten og varigheden af kontrakten samt udvælgelseskriterierne. Alle stillingsopslag bør slås op i ECB's elektroniske ansættelsessystem og kan desuden averteres på andre måder, når det anses for relevant.

18. I de stillingsopslag, revisorerne undersøgte, var kravene til erfaring og kvalifikationer samt stillingens art og udvælgelseskriterierne defineret godt nok. Der var fastsat en rimelig frist for indgivelse af ansøgninger.

19. Trods ECB's bestræbelser på at fremme personalemobilitet og tiltrække ansøgere med profiler, der kan bruges på dens forskellige forretningsområder, var de betingelser, der var knyttet til stillingerne, i mange tilfælde meget tekniske. Generelt hæmmer det den efterfølgende mobilitet i ECB, når der lægges så stor vægt på meget specifik teknisk viden. Der er endnu ikke blevet udviklet en beskrivelse af, hvilke basale

⁹ Artikel 20.1 og 20.2 i Den Europæiske Centralbanks afgørelse af 19. februar 2004 om vedtagelse af forretningsordenen for Den Europæiske Centralbank (ECB/2004/2) (2004/257/EF).

standardkompetencer det kræver at varetage opgaver på forskellige niveauer, med henblik på at gøre udarbejdelsen af stillingsopslag nemmere og muligvis fremme den interne personalemobilitet.

Udvælgelsesproces

20. I henhold til ECB's regler skal den udvælgelseskomité, der nedsættes, beslutte, om der skal indgå prøver, skriftlige opgaver eller andre udvælgelsesredskaber i udvælgelsesprocessen. Alle ansættelsesprocesser skal omfatte mindst én samtale mellem udvælgelseskomitéens medlemmer og hver enkelt ansøger. I forbindelse med alle ledige lederstillinger bør ansøgernes lederevner vurderes af en ekstern konsulent. Udvælgelseskomitéen kan også tage hensyn til udtalelser fra ansøgerens tidligere arbejdsgivere, som er relevante med henblik på stillingen, og fra relevante nuværende eller tidligere supervisorer i ECB. Vurderingen bør baseres på de krav til kvalifikationer og erfaring, der er specificeret i stillingsopslaget.

21. Efter udvælgelsesprocessen skal udvælgelseskomitéen drage konklusioner om de indstillede ansøgere og rangordne dem efter egnethed. Udvælgelseskomitéen skal derefter søge at få tilslutning fra lederen af det forretningsområde, hvor den ledige stilling findes, eller fra direktionen, hvis stillingen er over en bestemt lønklasse.

22. I hver af de rekrutteringskampagner, Retten undersøgte, blev der anvendt en kombination af flere forskellige metoder til vurdering af ansøgernes egnethed (jf. **tekstboks 1**).

Tekstboks 1 – Vurderingsmetoder anvendt i rekrutteringskampagnerne

- Forhåndssortering/indstilling
- Skriftlig prøve
- Kontrol af referencer
- Samtale med udvælgelseskomitéen

- Ekstern vurdering af lederevner
- Samtale med et medlem af direktionen

23. De rekrutteringskampagner, Retten undersøgte, blev gennemført efter tidsplanerne. De beslutninger, der blev truffet på de enkelte stadier i processen, blev begrundet i udvælgelsesmemorandummet. Men de memoranda, Retten undersøgte, indeholdt kun en beskrivende vurdering og refererede i mange tilfælde ikke til point. Selv om de udvalgte ansøgere havde erfaring og kvalifikationer som krævet, var det i de fleste tilfælde vanskeligt at efterspore, hvordan de helt præcist var blevet indstillet og udvalgt. Vurderingerne af de skriftlige prøver og samtalerne med ansøgerne var for det meste beskrivende, og i mange tilfælde var der ikke fremstillet prioriteringstabeller til sammenligning af vurderingerne af de forskellige ansøgere.

24. I de kampagner, hvor referencerne blev kontrolleret, var resultatet af kontrollerne ikke altid dokumenteret i ansættelsesdossieret, og der var heller ikke bevis for, at udvælgelseskomitéen systematisk drøftede resultaterne af kontrollerne.

Var ECB's personalebedømmelsesordning samt dens politikker og procedurer for karriereudvikling og videreuddannelse hensigtsmæssige?

25. Retten vurderede, om ECB havde:

- indført dækkende og klare procedurer for personalebedømmelse, og om disse blev anvendt konsekvent
- indført hensigtsmæssige politikker for karriereudvikling
- planlagt videreuddannelsesaktiviteterne tilstrækkeligt og evalueret videreuddannelsesprogrammerne regelmæssig.

Procedurerne for personalebedømmelse

26. Der bør udsendes klare retningslinjer, der dækker alle aspekter af personalebedømmelsesordningen. Personalebedømmelsesordningen bør definere rollerne og klart fastsætte, hvad der forventes af både bedømmere og bedømte.

27. I ECB's bedømmelsesvejledning beskrives de vigtigste aspekter af den bedømmelsesordning, der anvendes i banken. Bedømmelsesformularen indeholder følgende felter: i) en gennemgang af den bedømtes indsats i forhold til de opgaver og mål, der blev opstillet i bedømmelsen året før, ii) en samlet vurdering af den bedømtes indsats i henhold til ECB's værdigrundlag, iii) en gennemgang af den bedømtes færdigheder i forhold til ECB's kompetenceområder, iv) fastsættelse af opgaver og mål for den følgende periode, v) en videreuddannelses- og udviklingssektion, vi) en sektion til resuméer af de to bedømmeres kommentarer og vii) en sektion til den bedømtes kommentarer.

28. Retten analyserede bedømmelsesprocedurerne og noterede følgende:

- a) Ordningen er tilstrækkelig dækkende, og vejledningen beskriver processen klart

- b) Ordningen tilgodeser, at der opnås afbalanceret feedback, da: i) hver bedømt skal bedømmes af mindst to bedømmere, og der indhentes input fra endnu en bedømmer, hvis det er relevant, og ii) der hvert tredje til fjerde år på basis af flere kilder skal gives feedback om ledernes indsats
- c) Sektionen i bedømmelsen med vurderingen af, hvordan den bedømte i sit daglige arbejde har levet op til ECB's værdigrundlag, er teoretisk og giver ikke oplysninger, der bidrager særlig meget til den ansattes bedømmelse og udvikling
- d) Tre undersektioner i bedømmelsesformularens sektion om videreuddannelse og udvikling blev anvendt inkonsekvent.

Individuelle personalebedømmelser

29. De individuelle personalebedømmelser bør overholde bestemmelserne i ECB's bedømmelsesvejledning. Alle forretningsområderne bør konsekvent anvende bestemmelserne i vejledningen for at sikre, at metoden er ensartet, og at alle de ansatte bedømmes retfærdigt.

30. Rettens kontrol af de udvalgte individuelle bedømmelser fra forretningsområderne viste, at:

- a) de individuelle personalebedømmelser generelt var foretaget i overensstemmelse med bestemmelserne i vejledningen
- b) kvaliteten af bedømmelserne varierede afhængigt af, hvem der havde forestået bedømmelsen
- c) kun 48 % af bedømmelserne vedrørende 2009 var blevet gennemført ved udgangen af januar 2010, til trods for at alle forretningsområderne havde en nøgleresultatindikator (Key Performance Indicator - KPI) på 100 %

- d) de opstillede mål i mange tilfælde var vage og ikke nemme at måle¹⁰, bortset fra på forretningsområdet GD Markedsoperationer (GD-M)
- e) der ikke var identificeret særlige områder, hvor der skulle ske forbedringer
- f) der var andre svagheder i de individuelle personalebedømmelser, eksempelvis at der ikke var fastsat mål, og at videreuddannelsesbehov ikke var identificeret tilstrækkeligt.

Karriereudvikling

31. ECB bør udvikle hensigtsmæssige politikker og procedurer for karriereudvikling, som er udformet, så de belønner de ansatte for deres indsats og opretholder en motiveret arbejdsstyrke.

32. Retten gennemgik politikkerne og reglerne for karriereudvikling og udvalgte en stikprøve for at kontrollere, om disse politikker og regler var overholdt.

33. Personaleudvikling og takling af den demografiske udfordring¹¹ er nogle af ECB's prioriteter, der omtales i formandens skrivelse vedrørende 2009¹². I overensstemmelse med ECB's strategi har en af nøglepolitikkerne i de senere år været fastfrysning af det samlede antal stillinger opført i stillingsfortegnelsen. Den demografiske udfordring i

¹⁰ For eksempel: at bidrage til fortsat gode forbindelser med aftagere på andre forretningsområder, gennem uddannelse af de ansatte at bidrage til at levere tjenesteydelser af høj kvalitet, at arbejde med KPI'er, at udarbejde kontrakter af en kompleks retlig karakter, at deltage i proceduren for indgåelse af en aftale.

¹¹ Over halvdelen af ECB's ansatte er mellem 35 og 45 år, mens det store flertal af ledere og rådgivere er under 54 år. Det betyder, at der er mange ansatte i en relativt smal aldersgruppe, som vil have samme karriereforventninger.

¹² Skrivelsen fra formanden, der udsendes årlig, fastsætter ECB's strategiske mål for det kommende år.

kombination med fastfrysningen af det samlede antal stillinger opført i stillingsfortegnelsen er den største hæmsko for karrierefremgang ved ECB. Det kunne noteres, at mens antallet af ansatte, hvis stillinger er opført i stillingsfortegnelsen, steg med 3 %, er antallet af ansatte, hvis stillinger ikke er opført i stillingsfortegnelsen, steget væsentligt (fra 154 i 2006 til 254 i 2009).

34. ECB fremmer mobilitet¹³ og giver den nødvendige videreuddannelse, men det er op til den enkelte ansatte at udnytte disse muligheder og forme sin karriere. Der er ikke noget på forhånd fastlagt karriereforløb, og der er ikke nogen automatisk karrierefremgang.

35. I henhold til ECB's administrative cirkulære om forfremmelser og supplerende lønfremgang kan en ansat kun forfremmes efter:

- en udvælgelse med henblik på en ledig stilling (ansættelse eller direkte udnævnelse)
- en konvertering af en stilling (f.eks. en opgradering)
- en beslutning om at tildele vedkommende en supplerende lønfremgang (Additional Salary Advancement - ASA).

36. Ud over de muligheder, der er beskrevet i punktet ovenfor, er der den årlige løn- og bonusgennemgang (Annual Salary and Bonus Review - ASBR). ECB's bonuspolitik er oprettet med det mål at belønne enkeltpersoners indsats og resultat ved at koble deres lønniveau sammen med deres bidrag til, at ECB kan opfylde sine mål. De ansatte har mulighed for to typer belønning: lønstigninger og bonustildelinger.

37. Retten noterede følgende:

¹³ Der er to typer mobilitet: intern og ekstern. Intern mobilitet kan være permanent eller midlertidig; den kan være på uændret lønniveau eller kombineret med forfremmelse. Ekstern mobilitet kan være betalt fuldt ud af

- a) Med henblik på stillingskonverteringer for 2009 blev der indgivet i alt 55 ansøgninger fra 12 forretningsområder. De fem tilfælde, som ECB udvalgte, var veldokumenterede¹⁴
- b) Med hensyn til en ASA for 2009 blev 11 af forretningsområdernes 17 forslag godkendt. De fire, som Retten undersøgte, viste, at begrundelserne for at tildele en ASA var veldokumenterede¹⁵
- c) Med hensyn til ASBR udvalgte Retten tre forretningsområder til kontrol og gennemgik en stikprøve på 20 individuelle bedømmelser. ECB sammenkoblede ikke eksplicit bedømmelsesprocessen med ASBR, eftersom banken forvalter de individuelle bedømmelser som en autonom proces, mens ASBR er en komparativ proces. Retten identificerede ikke nogen klare uoverensstemmelser mellem bedømmelserne og ASBR-afgørelserne. Men den konstaterede heller ikke nogen direkte forbindelse mellem på den ene side en særdeles positiv bedømmelse og på den anden side antallet af ASBR-point eller en bonus
- d) Afgørelsen om ASBR træffes af lederne af forretningsområderne. Deres konkrete afgørelser om, hvilke procentsatser der skal tildeles specifikke enkeltpersoner, er imidlertid ikke dokumenterede, og resultaterne meddeles kun den pågældende enkeltperson.

banken, eller den kan indebære en midlertidig suspension af ansættelseskontrakten med ECB.

¹⁴ For hvert af disse tilfælde var der udfyldt en ansøgningsformular med angivelse af forretningsbegrundelsen, strategiske tilpasninger og organisations- og/eller ledelsesmæssig effekt.

¹⁵ For hvert tilfælde blev der givet en kort beskrivelse af den langsigtede indsats, forslaget blev klart begrundet, og personalebedømmelserne var resumeret.

Videreuddannelse

38. De årlige videreuddannelsesaktiviteter bør planlægges hensigtsmæssigt. Der bør gives målorienteret videreuddannelse, f.eks. til nyansatte, ledere og andre med særlige kvalifikationer. For alle videreuddannelsesprogrammernes vedkommende bør der udføres evalueringer med en vurdering af kvaliteten af de leverede programmer. Alle de ansatte bør have let adgang til oplysninger om videreuddannelsesaktiviteter, og oplysningerne om alle videreuddannelses tiltagene bør samles på ét enkelt sted.

39. Der er to typer videreuddannelse ved ECB: central og decentral. Central videreuddannelse udbydes til alle ansatte og forvaltes af Generaldirektoratet for Human Resources, Budget og Organisation (DG-H) og GD for Informationssystemer (DG-IS). Decentral videreuddannelse afholdes af de enkelte forretningsområder, navnlig i specialiserede tekniske fag.

40. Revisionen omfattede en gennemgang af videreuddannelsesprogrammet for 2009 og kontrol af en stikprøve af videreuddannelsesaktiviteter fra tre forretningsområder. Gennemgangen viste, at:

- a) alle nyansatte får tilstrækkelige introduktionskurser og andre vigtige oplysninger
- b) det af feedbacken om de undersøgte videreuddannelsesaktiviteter fremgik, at videreuddannelsen opfylder de identificerede behov, og den generelle vurdering gav udtryk for tilfredshed
- c) oplysningerne om de decentrale videreuddannelsesaktiviteter, som de enkelte forretningsområder opretter og finansierer, og som tegner sig

for ca. to tredjedele af ECB's budget til videreuddannelse, ikke er samlet på ét enkelt sted¹⁶

- d) der kun er meget lidt udveksling af oplysninger om den decentrale videreuddannelse. Efter et kursus indsender deltagerne rapporter, som gemmes i det pågældende forretningsområde, men ikke udveksles med de andre forretningsområder.

Brugte ECB redskaber til at forvalte sine personaleaktiviteter og dække såvel ledelsens som de ansattes informationsbehov?

Informationssystemer til forvaltning af menneskelige ressourcer

ECB's personaleinformationssystemer

41. Personaledata bør forvaltes integreret for at sikre, at der er en fuldstændig, pålidelig og konsekvent kilde til oplysninger med henblik på planlægning og kontrol af samt rapportering om personaleaktiviteterne.

42. En del af personaledataene (f. eks. ansættelseskontrakter) behandles og opbevares i personalemapperne i papirudgave. ECB er i færd med at implementere digitale personalemapper. DG-H bruger navnlig to it-systemer: e-ansættelsessystemet, som forventes afviklet i 2011, og ISIS. ISIS er et SAP-baseret softwaresystem, som blev indført i ECB i januar 2008. Det indvirkede væsentligt på en række personaleforvaltningsopgaver. Adskillige moduler er allerede taget i brug eller ved at blive implementeret.

43. Alle ECB's ansatte har adgang til ISIS-portalen via intranet. ECB's ansatte er ansvarlige for vedligeholdelsen af deres egne personoplysninger, f.eks. bankoplysninger og oplysninger om dem selv.

¹⁶ Oplysningerne om kurserne under den centrale videreuddannelse, f.eks. om, hvad der udbydes, hvordan man søger om optagelse, andre oplysninger om afholdelsen mv., er samlet på ét enkelt sted.

Det har forbedret datakvaliteten, at de ansatte selv forvalter deres personoplysninger.

44. Ved udgangen af 2009 var systemejerskabet til ISIS, som ellers havde været teknisk operationelt siden januar 2008, ikke blevet tildelt et bestemt direktorat. Projektstyregruppen var midlertidig systemejer. Desuden var serviceleveranceaftalen (SLA) ikke blevet underskrevet. Det er almindelig praksis at bruge SLA'er til at definere det serviceniveau, leverandøren af operationel støtte garanterer at yde brugerne af informationssystemet, og til at definere de kontraherende parters roller og ansvar.

Implementering af ISIS-personalemodulerne

45. Før et nyt informationssystem implementeres, bør det testes med henblik på brugeraccept og godkendes af brugerne. Hele testningen bør dokumenteres grundigt, gennemgås og godkendes og indgå som led i systemdokumentationen.

46. Efter en vellykket testning bør systemet være parat til at blive overført til produktionsmiljøet. På dette stadium bør brugerne have udviklet procedurer og være fuldt uddannede i at bruge det nye system. Efter implementeringen af det nye system bør der udføres en gennemgang for at fastslå, at systemet er udformet og udviklet hensigtsmæssigt, og at der er indbygget passende kontroller i det.

47. ISIS-personalemodulerne blev implementeret i etaper. Hver ny proces blev testet med henblik på brugeraccept, og der blev underskrevet erklæringer om brugeraccept, før processen blev indført i produktionen. På grundlag af en stikprøve kontrollerede Retten, at der forelå testsager i relation til processerne, og undersøgte dokumentationen af testningen. I to af de testsager, som Retten undersøgte, forelå der ikke anden dokumentation end brugermanualen for den implementerede proces.

48. Før ISIS-systemet blev taget i brug, blev der udført en førproduktionsvurdering af sikkerheden, som omfattede identifikation af it-

risici og handlingsplaner/kontroller til håndtering af disse risici. Flere af kriterierne i denne førproduktionsvurdering af sikkerheden var imidlertid ikke blevet opfyldt, før ISIS blev indført. Ejeren, i dette tilfælde DG-H, accepterede de resterende risici. Retten mener, at to af disse risici er potentielt høje og burde være blevet taklet for at sikre fortroligheden, dataintegriteten og adgangen til informationsaktiverne.

49. Der blev gennemført klasseværelsesbaseret videreuddannelse og "praktikmøder" for at videreuddanne brugerne, da ISIS-systemets personalemoduler var under implementering. I dag bliver nyansatte uddannet i anvendelsen af systemerne af deres kolleger (f.eks. følording (job shadowing)). Der afholdes videreuddannelsesmøder for bestemte grupper af brugere, f.eks. ledelsesassistenter og eksternt ansatte. Der udsendes et månedligt ISIS-nyhedsbrev, og der er udarbejdet håndbøger og demonstrationer, som kan findes på ECB's intranet.

50. ISIS-implementeringsprojektet er endnu ikke afsluttet, så den gennemgang, der efter implementeringen skal fastslå, at systemet er udformet og udviklet hensigtsmæssigt, og at der er indbygget passende kontroller i det, kan endnu ikke udføres.

51. Alle ændringer af ISIS-systemet aftales med procesejerne. For så vidt angår specificerede standardændringer i ISIS-systemet blev der indført en hurtig ændringsmekanisme. Som et led i revisionen undersøgte Retten tre forskrifter for anvendelsen af denne hurtige ændringsmekanisme. Alle tre dokumenter var udkast. Retten kunne ikke få oplyst, hvem der skal godkende forskrifterne og hvornår.

Forvaltning af personaledata

52. Personoplysninger bør behandles i overensstemmelse med de lov- og forskriftsmæssige databeskyttelsesbestemmelser. Ansatte bør have rimelig adgang til oplysninger på forskellige niveauer efter "need-to-know"-princippet. Hvis en ansat med adgang til personaleinformationssystemet forlader afdelingen, bør vedkommendes adgang bringes til ophør.

53. ECB har indført en anmeldelsesprocedure, hvor den relevante registeransvarlige forud for indførelse af nye processer til behandling af personoplysninger skal indgive en anmeldelse til den databeskyttelsesansvarlige via den brugerflade, som er til rådighed på den databeskyttelsesansvarliges webside på ECB's intranet. Personoplysninger om ansatte behandles bl.a. i ISIS' personalemoduler. Anmeldelsen til den databeskyttelsesansvarlige blev sendt i september 2008, selv om ISIS-systemet har været i produktion siden januar 2008.

54. Hver enkelt ansat har fået tildelt specifikke roller i ISIS-systemets personalemodul. Den overordnede ansvarlige for ISIS-programmet i Generaldirektoratet for Human Resources har fået beføjelse til at godkende adgangsprofilerne.

55. Retten fik udleveret en liste over alle ansatte med "read all"-adgang til personaledata i ISIS for at vurdere, om det kun var det relevante personale, der havde denne profil. I tre tilfælde var der givet "read Human Resources"-adgang til eksternt ansatte (vikarer og konsulenter) og i yderligere tre tilfælde til korttidsansatte. Selv om disse seks ansatte indgår som en integrerende del af de forskellige Human Resources-enheder, øger det risikoen for ikke at opretholde den fortrolige karakter af følsomme personoplysninger, når eksternt ansatte og korttidsansatte får adgang til dem. I fire tilfælde havde ansatte, der havde forladt ECB, stadig de adgangsrettigheder, de havde fået tildelt i ISIS.

Informationsbehov

Ledelsesinformation

56. Ifølge ECB's formand er de ansatte institutionens kapital, og personaleforvaltning er og bliver en af direktionens vigtigste opgaver¹⁷. Personaleinformationssystemerne bør være et pålideligt redskab til

¹⁷ Formandens skrivelse vedrørende 2008.

udarbejdelse af rapporter, der kan hjælpe ledelsen i den strategiske og taktiske planlægning og den operationelle beslutningstagning.

Rapportering om spørgsmål vedrørende personaleforvaltning bør ske regelmæssigt og i rette tid. De rapporterede oplysninger bør være dækkende og nøjagtige.

57. Indførelsen af ISIS har forbedret informationsstrømmene i ECB meget, da både ledelsen og de ansatte til enhver tid kan søge personaledata i ét system. Det er en forbedring, som afhjælper de svagheder ved den manuelle validering af personaledata, Retten konstaterede under revisionen vedrørende 2004.

58. I henhold til den decentrale personaleforvaltning, der er indført ved ECB, er det især forretningsområdeledernes ansvar at kontrollere personalerelaterede spørgsmål på deres forretningsområde. At dømme efter den feedback, forretningsområdernes repræsentanter har givet, er de oplysninger, der er adgang til, tilstrækkelige for den løbende personaleforvaltning, og dataene fra ISIS er af tilstrækkelig god kvalitet. Ansættelse og decentral videreuddannelse forvaltes dog stadig uden for ISIS-systemet. Der er også adgang til standardrapporter i ISIS. Desuden giver business intelligence-rapporter mulighed for at rapportere om forretningsprocesser og deres resultater samt at analysere og fortolke data.

59. Ordningen for formel rapportering til direktionen om spørgsmål vedrørende personaleforvaltning har ikke ændret sig siden Rettens revision vedrørende 2004. Der indsendes en omfattende årsberetning om ansættelse og personalemobilitet til direktionen og den overordnede ledelse (selv om antallet af ansættelser er faldet væsentligt), mens gennemførelsen af andre politikker ikke i samme omfang følges op med formel rapportering.

60. I april 2008 blev der for den overordnede ledelse givet en præsentation om emnet sygeorlov ved ECB (vedrørende regnskabsårene 2006 og

2007), mens der er internt i GD-H blevet givet en præsentation om sygeorlov vedrørende 2008. De ansattes sygeorlov øgedes i årene 2006 til 2008. Nogle af nøgleudviklingerne fra 2007 til 2008 var en stigning på 13,3 % i det samlede antal arbejdsdage, der gik tabt på grund af sygeorlov, og en stigning på 37 % i det antal dage, der gik tabt på grund af langtidssygeorlov. I 2009 faldt det samlede antal arbejdsdage, der gik tabt på grund af sygeorlov, med 9,9 %, og antallet af arbejdsdage, der gik tabt på grund af langtidssygeorlov, faldt med 42,3 %. Direktionen har ikke fået forelagt en formel rapportering om sygeorlovsstatistik.

61. I de senere år har ECB gennemført politikker af strategisk vigtighed for organisationen, f.eks. en mangfoldighedspolitik og en række foranstaltninger til afbødning af den demografiske udfordring. Selv om der i 2007 blev udarbejdet en opfølgingsrapport til direktionen om mangfoldighed i forbindelse med ECB's ansatte, følges der ikke op på gennemførelsen af disse politikker og de spørgsmål, de giver anledning til, med en regelmæssig formel rapportering. Der rapporteres heller ikke formelt eller regelmæssig til direktionen om hovedparten af de gennemførte DG-H-politikker. Retten konstaterede dog, at der var oprettet en forvaltningskomité, der bl.a. skulle drøfte personalespørgsmål.

Information til de ansatte

62. Med henblik på at sikre, at de bestemmelser, der finder anvendelse på de ansatte, er gennemsigtige og konsekvente, er det vigtigt, at der foreligger oplysninger, og at der er adgang til dem. Derfor bør alle ECB's ansatte have rådighed over og let adgang til alle relevante oplysninger om bestemmelser og politikker vedrørende menneskelige ressourcer.

63. De ansattes vigtigste og mest dækkende kilde til oplysninger er ECB's intranet. Intranetsiden "around my job" indeholder alle de vigtigste administrative bestemmelser for personalet, personalepolitikker og -retningslinjer samt link til baggrundsdokumenter. Personalenyheder og opdateringer offentliggøres også her.

64. På intranettet har DG-H desuden offentliggjort praktiske retningslinjer, som mere detaljeret redegør for, hvordan DG-H fortolker og anvender de administrative bestemmelser for personalet. Formålet er at skabe mere gennemsigtighed i hele organisationen og præcisere processerne vedrørende menneskelige ressourcer. De praktiske retningslinjer gives i en kommenteret udgave af de administrative bestemmelser for personalet, hvor der er tekstbokse med oplysninger.

65. I 2007 blev der indført en håndbog i forretningspraksis ("Business Practice Handbook" - BPH), som integrerer en række af de organisatoriske bestemmelser (administrative cirkulærer), som er bindende for ECB's ansatte. Etiske anbefalinger, ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet (f.eks. regler om udstationering, forfremmelse og ansættelse) er endnu ikke blevet samlet i en personalehåndbog, der kan supplere BPH.

66. Den interne brugertilfredshedsundersøgelse i 2008 viste, at svarerne generelt godt ved, hvor på intranettet de skal finde oplysninger med relation til menneskelige ressourcer, at flertallet fandt intranettets menneskelige ressourcer relevante, og at ca. 40 % fandt dem klare og præcise.

KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Havde ECB indført dækkende ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet?

67. ECB havde indført dækkende ansættelsesvilkår og administrative bestemmelser for personalet, som i detaljer fastlagde alle de vigtigste aspekter ved forvaltningen af menneskelige ressourcer. Banken vurderede regelmæssig, om specifikke aspekter af dens ansættelsesvilkår kan sammenlignes med ansættelsesvilkårene i EU-institutionerne og andre finansielle institutioner, der svarer til ECB.

Havde ECB vedtaget og anvendt gennemsigtige regler og procedurer for personaleudvælgelse?

68. ECB havde indført et sæt dækkende og klare regler og procedurer for personaleudvælgelse, som omfattede alle hovedstadierne i processen. For rekrutteringskampagner gælder, at:

- i) udvælgelsen blev gennemført efter tidsplanerne
- ii) stillingsopslagene, trods ECB's bestræbelser på at fremme personalemobilitet, ikke var udformet, så de rettede sig mod ansøgere med profiler, der kan bruges på flere forretningsområder
- iii) de beslutninger, der blev truffet på de forskellige stadier i processen, ikke altid blev dokumenteret tilstrækkelig, så det var vanskeligt at fastslå grundlaget for indstillingen af ansøgere og for rangordningen af dem efter den sammenlignende vurdering.

Anbefaling

1. ECB bør yderligere forbedre sin dokumentation af de afgørelser, der træffes med henblik på at udvælge ansøgere under ansættelsesprocesserne, herunder registrere resultatet af de foretagne kontroller af ansøgernes referencer.

Var ECB's personalebedømmelsesordning samt dens politikker og procedurer for de ansattes indsats, karriereudvikling og videreuddannelse hensigtsmæssige?

69. ECB udsendte klare retningslinjer, som dækkede alle aspekter af bankens personalebedømmelsesordning.

Personalebedømmelsesordningen definerer rollerne klart og fastsætter klart, hvad der forventes af både bedømmere og bedømte. Men:

- i) selv om bedømmelserne for 2009 generelt var foretaget i overensstemmelse med bedømmelsesvejledningen, var mange af dem ikke blevet afsluttet inden for den fastsatte frist
- ii) kvaliteten af bedømmelserne varierede
- iii) der var ikke identificeret særlige områder, hvor der skulle ske forbedringer
- iv) der var ikke angivet konkrete videreuddannelsesbehov.

70. Samlet set havde ECB indført hensigtsmæssige politikker og procedurer for karriereudvikling. Fastfrysningen af det samlede antal stillinger opført i stillingsfortegnelsen kombineret med ECB's demografiske udfordring er imidlertid en stor hæmsko for de ansattes karrierefremgang. Beslutningerne om belønning af de ansattes indsats var generelt veldokumenterede, men det var de konkrete afgørelser i forbindelse med den årlige løn- og bonusgennemgang ikke.

Anbefaling

2. Personalebedømmelsesformularerne bør udfyldes inden for de fastsatte frister, og kvaliteten af dem bør højnes ved, at der opstilles SMART¹⁸-mål, og at karriereudvikling forbindes med konkrete videreuddannelsesbehov.

Brugte ECB redskaber til at forvalte sine personaleaktiviteter og dække såvel ledelsens som de ansattes informationsbehov?

71. Selv om personalemodulerne i ISIS-software systemet har været operationelle siden 2008, var systemejerskabet ikke blevet tildelt noget specifikt direktorat, og der var heller ikke blevet underskrevet en serviceleveranceaftale.

¹⁸ Specifikke, målbare, accepterede, realistiske og tidsafgrænsede.

72. Både ledelsen og de ansatte har fået væsentlig bedre rådighed over og adgang til pålidelige oplysninger om personalespørgsmål siden Rettens revision vedrørende 2004. Ordningen for formel rapportering til direktionen har imidlertid ikke ændret sig siden da.

Anbefaling

3. Der bør udføres en vurdering af personalemodulerne i ISIS-software systemet for at fastslå, at systemet har opfyldt de oprindelige mål, og at der er indbygget passende kontroller i det.

Vedtaget af Afdeling IV, der ledes af Igors LUDBORŽS, medlem af Revisionsretten, i Luxembourg på mødet den 23. november 2010.

På Revisionsrettens vegne

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA

Formand

DEN EUROPÆISKE CENTRALBANKS SVAR

Den Europæiske Centralbank (ECB) har med glæde modtaget Revisionsrettens beretning vedrørende regnskabsåret 2009 og påskønner Rettens bemærkninger og anbefalinger til yderligere forbedringer.

Nedenstående findes ECB's kommentarer til specifikke punkter samt til de tre anbefalinger.

Punkt 13:

De enkelte ansættelsesprocesser har hvert sit rum i dokumentationssystemet, og systemet understøttes af automatiske workflows og skabeloner, som sikrer, at alle trin i ansættelsesprocessen afvikles konsekvent og effektivt.

Punkt 19:

ECB's ansættelsesproces understøttes af en kompetenceramme, som er fastlagt i henhold til både tekniske (dvs. jobrelaterede og generiske) kompetencer og adfærdskompetencer. Det bidrager til at skabe en balance mellem forretningsområdets behov for specifikke tekniske kompetencer til at opfylde operationelle krav og organisationens behov for tværfaglige kompetencer (generiske tekniske kompetencer og adfærdskompetencer), som øger muligheden for mobilitet.

Som det også fremgår af Revisionsrettens resultater, er der de senere år blevet lagt stadig større vægt på adfærdskompetencer og generiske tekniske kompetencer i ECB's stillingsopslag, og ECB tester, hvor kvalificerede ansøgerne er på disse områder.

Punkt 23:

ECB har valgt at fremhæve den kvalitative bedømmelse af kandidaterne, både absolut og i forhold til andre ansøgere. I stedet for at lade udvælgelsen ske udelukkende på grundlag af et pointsystem har ECB ønsket at fremme en proces, som giver ansættelsespanelet mulighed for at anvende bedømmelsesskemaerne til at skabe diskussion internt i panelerne og derved opnå en mere velbegrunnet samlet bedømmelse.

Punkt 24:

Kontrol af ansøgernes referencer bliver mere og mere normal praksis i ECB. I de fleste tilfælde indhentes referencer for den eller de bedst placerede ansøgere. Bekræfter referencerne ansættelsespanelets vurdering, anses et krav om en intern diskussion i panelet ikke for at være nødvendigt. Bruges referencerne til at opstille en rangorden, følger der selvfølgelig en diskussion i ansættelsespanelet. Under alle omstændigheder deltager alle panelets medlemmer i udarbejdelsen af udvælgelsesmemorandummet, og de har ret til at kommentere alle dele af det.

Punkt 28c:

ECB tillægger værdikonceptet stor betydning, og dets anvendelse er blevet forklaret for de ansatte og lederne i retningslinjerne for bedømmelsessamtalen. Bedømmerne tilskyndes til at beskrive, hvordan den bedømte i årets løb har levet op til ECB's værdier i hans/hendes daglige arbejde. Her sættes der fokus på specifik adfærd, og derved omformes værdierne til værdifuld information i forbindelse med medarbejderudvikling.

Punkt 37c og 37d:

ECB tager Revisionsrettens bemærkninger ad notam, men ønsker dog at understrege, at det er ECB's bevidste valg ikke automatisk at koble den årlige bedømmelsesproces sammen med ASBR. ECB har valgt at anvende forskellige parametre til de to processer. Formålet med bedømmelsesprocessen, der også indgår som et element i den faglige udvikling, er at vurdere den enkelte ansattes evner og effektivitet i forhold til de definerede mål samt vurdere den pågældendes adfærd under udførelsen af hans/hendes opgaver. Det er i sagens natur ensbetydende med, at den årlige bedømmelse er en individuel bedømmelse af den enkelte ansatte, dvs. at den ikke indeholder en sammenligning mellem to eller flere ansatte. ASBR er derimod en sammenlignende proces, hvor der foretages en vurdering af, hvor meget en ansats bidrag til ECB's opgaver er øget i forhold til andre ansattes bidrag inden for samme forretningsområde. Resultatet af denne sammenlignende vurdering dokumenteres med hensyn til operationel gennemførelse, der foretages en konsekvenskontrol, og den respektive leder meddeler hver enkelt ansat resultatet og gør rede for dette.

Punkt 42:

ECB ønsker at præcisere, at det nuværende e-ansættelsessystem bliver udfaset, så snart e-ansættelsesmodulet i ISIS er implementeret (dog tidligst i 2011).

Punkt 44 og 51:

ECB ønsker at bemærke, at der efter projektets afslutning medio 2010 er udarbejdet en serviceleveranceaftale (SLA), og at den forventes at være færdiggjort ved udgangen af 2010. Efter projektets afslutning er standardprocesserne for ændringsmanagement i et systems driftsfase blevet fulgt.

Punkt 48:

I henhold til ECB's sikkerhedsmæssige rammer var ingen af de risici, som fremgik af førproduktionsvurderingen af sikkerheden, høje. En var middelstor og den anden lav. Som det fremgår af ECB's politikker for operationelle risici, er det kun nødvendigt at gøre noget ved den middelstore risiko. Det er imidlertid ECB's hensigt at tage effekten af disse risici op til fornyet vurdering.

Punkt 55:

For så vidt angår den sidste sætning under dette punkt, kan ECB oplyse, at de pågældende ikke længere havde adgang til bygningerne og, hvad der er vigtigere, til alle it-systemer, efter at de havde forladt ECB. I mellemtiden er der yderligere indført et automatisk workflow, som deaktiverer tidligere ansattes rolle i ISIS (og derfor forhindrer adgang til enhver aktivitet i ISIS). ECB vil gerne bemærke, at eksternt ansatte også er forpligtede til at underskrive de fortrolighedsbestemmelser, som gælder i ECB.

Punkt 71:

ECB vil gerne præcisere (som det også fremgår af Revisionsrettens bemærkning i punkt 44), at Projektstyrergruppen for ISIS (midlertidigt) blev gjort til kollektiv systemejer, mens ISIS-projektet var i gang. Projektstyrergruppen omfattede den øverste ledelse i alle involverede forretningsområder. Efter projektets afslutning er systemejerskabet for de enkelte processer blevet tildelt de enkelte forretningsområder.

Punkt 72:

ECB tager Revisionsrettens bemærkning ad notam og kan oplyse, at den regelmæssige rapportering til direktionen allerede i 2010 er blevet yderligere udvidet med en omfattende rapport (baseret på 2009-data), som dækker hele HR-spektret, f.eks. ansættelse, uddannelse, mobilitet, lønninger og godtgørelser, arbejdstid og ferie, fravær, de ansattes og deres familiers sociale integration samt ansatte, der fratræder eller går på pension. ECB's forvaltningskomité har desuden fået detaljeret information om forvaltningen af fravær. Begge rapporteringsværktøjer vil også blive udarbejdet regelmæssigt fremover.

Anbefaling 1:

ECB accepterer anbefalingen. For så vidt angår dokumentationsaspektet, bemærker ECB, at der ud over de elementer, som allerede er på plads, er ved at blive færdiggjort en omfattende ansættelsesmanual, som bliver offentliggjort inden udgangen af 2011. Hvad angår registreringen af resultatet af de kontroller af ansøgenes referencer, der er foretaget i løbet af udvælgelsesprocessen, er det ECB's hensigt, at disse resultater systematisk skal afspejles i udvælgelsesmemorandummet. Der vil blive sat yderligere fokus på dette aspekt i ansættelsesmanualen.

Anbefaling 2:

ECB tager de tre dele af anbefalingen, som handler om personalebedømmelse, karriereudvikling og videreuddannelsespolitikker, ad notam og har følgende kommentar: Hvad angår udfyldelsen af personalebedømmelsesformularerne, bemærker ECB, at der for den kommende personalebedømmelsescyklus er opstillet en tidslinje for personalebedømmelsen, som eksplicit er blevet meddelt personalet, især hvad angår den fastsatte frist for at færdiggøre formularerne. Der er blevet gjort mere for at øge bevidstheden om denne frist, og der er oprettet et kontaktpunkt, som besvarer spørgsmål af teknisk art. Endvidere kan bedømmere og bedømte, for så vidt angår anbefalingens andet og tredje aspekt, modtage særlig undervisning og gå til informationsmøder, hvor noget af tiden vil gå med at opstille SMART-mål samt med at sammenkoble vurderingen af den enkeltes kompetenceprofil til videreuddannelsesbehov og særlige forslag til uddannelsesforanstaltninger. Hvad angår anbefalingens sidste del, kan ECB oplyse, at der i ECB's fremgangsmåde ikke er nogen direkte forbindelse mellem gennemførelsen af et videreuddannelseskursus og karrierefremgang, selv om gennemførelsen af en relevant videreuddannelse selvfølgelig betragtes som positiv for den faglige udvikling. Gennemførelsen af anbefalingen blev påbegyndt i forbindelse med 2010-bedømmelsesrunden og bliver afsluttet i den næste bedømmelsescyklus ved udgangen af 2011.

Anbefaling 3:

ECB accepterer anbefalingen og ønsker at gentage, at fordelene vil blive vurderet inden udgangen af 2011, i overensstemmelse med projektafslutningsrapporten.