

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 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

Kertomus Euroopan keskuspankin hallinnon tehokkuuden tarkastuksesta tilikaudelta 2009

Henkilöstöhallinto Euroopan keskuspankissa

sekä Euroopan keskuspankin vastaukset

SISÄLLYS

	Kohta
Johdanto	1–3
Tarkastuksen sisältö ja lähestymistapa	4–6
Tarkastushavainnot	7–66
Oliko EKP:ssä laadittu henkilöstöä varten kattavat palvelussuhteen ehdot ja säännöt?	7–10
Oliko EKP:ssä otettu käyttöön avoimia henkilöstövalintaa koskevia sääntöjä ja menettelyjä ja noudatettiin niitä?	11–24
EKP:n henkilöstövalinnan säännöt ja menettelyt	12–13
Henkilöstövalinnan sääntöjen ja menettelyjen soveltaminen	14–24
Olivatko EKP:n henkilöstön suoritusten arviointia, urakehitystä ja koulutusta koskevat toimintalinjat ja menettelytavat tarkoituksenmukaisia?	25–40
Henkilöstön suoritusten arvioinnissa käytettävät menettelyt	26–28
Yksittäisten henkilöstön jäsenten arvioinnit	29–30
Urakehitys	31–37
Koulutus	38–40
Oliko EKP:ssä käytössä välineitä henkilöstöasioihin liittyvien toimintojen hallinnoimiseksi sekä johdon ja henkilöstön tietotarpeisiin vastaamiseksi?	41–66
Henkilöstöhallinnossa käytetyt tietojärjestelmät	41–55
Tietotarpeet	56–66
Päätelmät ja suositukset	67–72
Oliko EKP:ssä laadittu henkilöstöä varten kattavat palvelussuhteen ehdot ja säännöt?	67
Oliko EKP:ssä otettu käyttöön avoimia henkilöstövalintaa koskevia sääntöjä ja menettelyjä ja noudatettiin niitä?	68

Olivatko EKP:n henkilöstön suoritusten arviointia, urakehitystä ja koulutusta koskevat toimintalinjat ja menettelytavat tarkoituksenmukaisia?	69–70
Oliko EKP:ssä käytössä välineitä henkilöstöasioihin liittyvien toimintojen hallinnoimiseksi sekä johdon ja henkilöstön tietotarpeisiin vastaamiseksi?	71–72

JOHDANTO

1. Euroopan keskuspankki (EKP – ”pankki”) ja kaikkien Euroopan unionin (EU) jäsenvaltioiden keskuspankit muodostavat yhdessä Euroopan keskuspankkijärjestelmän (EKPJ). EKPJ:n ensisijaisena tavoitteena on pitää yllä hintatason vakautta. Lisäksi EKPJ tukee EU:n yleistä talouspolitiikkaa myötävaikuttaakseen EU:n tavoitteiden saavuttamiseen¹. Tässä tarkoituksessa EKP hoitaa sen perussäännössä² määritellyt tehtävät ja vastaa toimintansa hallinnosta ja varainhoidosta.
2. Tilintarkastustuomioistuimen toimittama Euroopan keskuspankin hallinnon tehokkuutta koskeva tarkastus perustuu Euroopan keskuspankkijärjestelmän ja Euroopan keskuspankin perussääntöä koskevan pöytäkirjan 27 artiklan 2 kohtaan³. Vuoden 2009 tarkastus kattoi EKP:n säännöt, menettelyt ja järjestelmät, jotka se on luonut henkilöstöhallintoa varten.
3. EKP:n neuvosto määrittää EKP:n henkilöstön palvelussuhteen ehdot johtokunnan ehdotuksen pohjalta⁴. EKP:n henkilöstöasioista säädetään pääasiassa palvelussuhteen ehdoissa, henkilöstösäännöissä ja muissa hallinnollisissa tiedotteissa ja suuntaviivoissa, jotka käsittelevät tiettyjä erityisaiheita, kuten työhönottoa, ylennyksiä, liikkuvuutta ja menettelytapasääntöjä. EKP:n koko henkilökunta koostuu varsinaisesta henkilöstöstä (1 386 vuoden 2009 lopussa) ja muusta kuin varsinaisesta henkilöstöstä (278 vuoden 2009 lopussa). Muuhun kuin varsinaiseen

¹ Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 127 artiklan 1 kohta.

² EKPJ:n ja EKP:n perussääntö on perustamissopimuksen liitteenä olevassa pöytäkirjassa.

³ Pöytäkirjan 27 artiklan 2 kohdan mukaan ”Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 287 artiklan määräykset koskevat ainoastaan EKP:n hallinnon tehokkuuden arviointia”.

⁴ Euroopan keskuspankkijärjestelmän ja Euroopan keskuspankin perussääntöä koskevan pöytäkirjan 36 artiklan 1 kohta.

henkilöstöön kuuluvat seuraavat: EKPJ:n / kansainvälisten järjestöjen henkilöstö (127), loppututkinnon suorittaneille suunnatun opinto-ohjelman jäsenet (24), tohtorintutkintoa suorittavat ja opiskelijaharjoittelijat (72), vierailevat tutkijat (9) ja välitetty henkilöstö (46). Lisäksi EKP on tehnyt konsulttisopimuksia erityistarpeiden mukaisesti.

TARKASTUKSEN SISÄLTÖ JA LÄHESTYMISTAPA

4. Tilintarkastustuomioistuin soveltaa EKP:n tarkastukseen vuorotteluun perustuvaa tarkastustapaa kohdistamalla tarkastuksen joka vuosi eri hallinnonalaan. Vuotta 2009 koskevan tarkastuksen tavoitteena oli arvioida, kuinka hyvin EKP hallinnoi henkilöstöään, käsittelemällä tarkastuksessa seuraavia keskeisiä kysymyksiä:

- Oliko EKP:ssä laadittu henkilöstöä varten kattavat palvelussuhteen ehdot ja säännöt?
- Oliko EKP:ssä otettu käyttöön avoimia henkilöstövalintaa koskevia sääntöjä ja menettelyjä ja noudatettiin niitä?
- Olivatko EKP:n henkilöstön suoritusten arviointia, urakehitystä ja koulutusta koskevat toimintalinjat ja menettelytavat tarkoituksenmukaisia?
- Oliko EKP:ssä käytössä välineitä henkilöstöasioihin liittyvien toimintojen hallinnoimiseksi sekä johdon ja henkilöstön tietotarpeisiin vastaamiseksi?

5. Tilintarkastustuomioistuin otti myös seurannan kohteeksi aikaisemmat havainnot ja suositukset, jotka oli esitetty tätä alaa koskevassa vuoden 2004 tarkastuksessa⁵, jossa käsiteltiin EKP:n henkilöstöhallinnon tehokkuutta seuraavien aiheiden kannalta: työhönotto ja liikkuvuus; palkat ja korvaukset sekä poissaolojen hallinnointi.

⁵ EUVL C 119, 19.5.2006, s. 17.

6. Tarkastus kattoi ainoastaan EKP:n varsinaisen henkilöstön, ja se käsitti seuraavat keskeiset osa-alueet:

- a) EKP:n palvelussuhteen ehtojen ja henkilöstösääntöjen tarkastelu sekä niiden vertailu EU:n toimielinten henkilöstösääntöihin ja muiden rahoituslaitosten henkilöstösääntöihin
- b) henkilöstövalintaa koskevien sääntöjen ja menettelyjen arviointi analysoimalla asiaankuuluvaa asiakirja-aineistoa ja perehtymällä yksityiskohtaisesti 20:een satunnaisotannalla valittuun menettelyyn; arvioinnissa tukeuduttiin myös pankin sisäisen tarkastuksen osaston (Internal Audit Directorate – D-IA) suorittamaan työhönottomenettelyä koskevaan tarkastustyöhön, sen jälkeen kun D-IA:n tällä alalla tekemän tarkastustyön soveltuvuus ja laajuus oli arvioitu myönteiseksi; tilintarkastustuomioistuimen tarkastusta varten valitsema otos täydensi sisäisen tarkastuksen osaston tarkastamia kohteita
- c) pankin henkilöstön suoritusten arviointia ja palkitsemista koskevien järjestelmien arviointi, jossa tarkasteltiin suuntaviivoja ja testattiin 24 arviointia yhteensä kolmesta toiminnallisesta yksiköstä, sekä koulutusta koskevien toimintalinjojen tarkastaminen mukaan lukien keskitetyistä ja hajautetuista koulutustilaisuuksista koostuvan otoksen testaus
- d) pankin henkilöstöasioita koskevien tietojärjestelmien tarkastus sekä arvio johdolle ja henkilöstölle suunnatusta henkilöstöasioita koskevasta tiedotuksesta.

TARKASTUSHAVAINNOT

Oliko EKP:ssä laadittu henkilöstöä varten kattavat palvelussuhteen ehdot ja säännöt?

7. Henkilöstön palvelussuhteen ehtojen ja sääntöjen pitäisi olla kattavia, ja niissä olisi käsiteltävä yksityiskohtaisesti kaikkia henkilöstöhallinnon

näkökohtia, kuten palkkausta, vapaita, ylityitä, komennuksia, koeaikoja, poissaolojen hallinnointia, häirintää jne.

8. Henkilöstön palvelussuhteen keskeisiä ehtoja ja sääntöjä koskeva tarkastus osoitti niiden olevan kattavia. EKP kokoaa parhaillaan kaikkia sääntöjä ja säännöksiä henkilöstön käsikirjaan (*Staff Handbook*), jolla täydennetään vuonna 2007 julkaistua ja viimeksi maaliskuussa 2009 ajantasaistettua *Business Practice Handbook* -käsikirjaa.

9. Tilintarkastustuomioistuin suositti aiemmin, että EKP:n pitäisi arvioida säännöllisesti, ovatko sen noudattamat palvelussuhteen ehdot samansuuntaiset muissa EU:n toimielimissä ja muissa rahoituslaitoksissa käytössä olevien palvelussuhteen ehtojen⁶ kanssa.

10. EKP oli laatinut vertailuarvioinnin eläkejärjestelmästä⁷ sekä joitakin aihekohtaisia vertailuja suhteessa EU:n toimielimiin ja joihinkin vertailukelpoisiin rahoituslaitoksiin. EKP:n henkilöstön palvelussuhteen ehtoihin ei tehty merkittäviä muutoksia näiden vertailujen tuloksena. Yleensä ottaen EKP katsoo, että sen noudattamat palvelussuhteen ehdot ovat tarkoituksenmukaisia, mistä ovat osoituksena henkilöstön vähäinen vaihtuvuus⁸ sekä se seikka, että työhönottomenettelyissä valitut työnhakijat hyvin harvoin hylkäsivät työpaikkatarjouksia.

Oliko EKP:ssä otettu käyttöön avoimia henkilöstövalintaa koskevia sääntöjä ja menettelyjä ja noudatettiinko niitä?

11. Henkilöstövalinnan säännöt ja menettelyt ovat avoimien ja tehokkaiden työhönottomenettelyjen kannalta välttämättömiä, jotta työhönottomenettelyjen

⁶ Ks. suositus tilintarkastustuomioistuimen vuotta 2004 koskevassa kertomuksessa, EUVL C 119, 19.5.2006.

⁷ Tilintarkastustuomioistuimen tarkastus ei kattanut EKP:n eläkejärjestelmää.

⁸ Henkilöstön vuotuinen vaihtuvuus oli vuosina 2,0–2,6 prosenttia vuosina 2004–2008.

voidaan katsoa olevan asianmukaiset. Tilintarkastustuomioistuin tarkasteli arvioinnissaan,

- oliko pankissa laadittu kattavat ja selkeät henkilöstövalinnan säännöt ja menettelyt ja
- noudatettiinko näitä sääntöjä ja menettelyjä johdonmukaisesti kaikissa työhönottomenettelyn vaiheissa, toisin sanoen
 - työpaikkailmoitusten laatimisessa ja julkaisemisessa sekä
 - varsinaisessa valintamenettelyssä.

EKP:n henkilöstövalinnan säännöt ja menettelyt

12. Henkilöstövalinnassa olisi käytettävä kattavia ja selkeitä sääntöjä ja menettelyjä, jotka kattavat prosessin kaikki keskeiset vaiheet selvästi ja yksityiskohtaisesti. Niissä olisi määritettävä työhönottomenettelyn eri vaiheista vastaava henkilö (tai henkilöt), tehtävät päätökset sekä vaaditut asiakirjat.

13. Työhönottoa koskevat yleiset säännöt ovat kattavia ja selkeitä, ja ne ovat helposti kaikkien sidosryhmien käytettävissä. Mitään kattavaa käsikirjaa ei kuitenkaan ole laadittu, eikä käytettävissä ole tarkistusluetteloa, jonka avulla voitaisiin varmistaa, että kaikki työhönottomenettelyn eri vaiheet on suoritettu asianmukaisesti.

Henkilöstövalinnan sääntöjen ja menettelyjen soveltaminen

14. Henkilöstön työhönotossa olisi noudatettava sovittuja sääntöjä ja menettelyjä. Valintamenettelyjen tavoitteena pitäisi olla työnkuvaan parhaiten sopivan henkilöstön palvelukseen ottaminen oikea-aikaisesti ja avoimesti.

15. EKP:n valintamenettelyillä pyritään takaamaan, että "EKP:n henkilöstön henkilövalinnoissa, nimityksissä ja ylennyksissä noudatetaan ammatillisen

pätevyyden, avoimen tiedottamisen, tasa-arvon ja tasapuolisuuden periaatteita⁹.

16. Tarkastus koski sekä työhönottokampanjoita että suoria nimityksiä. Tarkastuksen kohteina olleet suorat nimitykset oli dokumentoitu selkeästi ja EKP:ssä määritettyjen sääntöjen mukaisesti. Työhönottokampanjat olivat menettelyinä monimutkaisempia, ja niiden arvioinnissa tarkasteltiin työpaikkailmoitusten ja valintamenettelyjen tyypisiä aiheita.

Työpaikkailmoitukset

17. Kaikissa työhönottokampanjoissa olisi laadittava työpaikkailmoitus, jossa pitäisi esittää selvästi tehtävään liittyvät tärkeimmät vastuualueet ja kuvata yleisesti koulutukseen ja muuhun pätevyyteen, osaamiseen ja kokemukseen liittyviä vaatimuksia ja toiveita. Työpaikkailmoituksessa olisi ilmoitettava myös sopimuksen luonne ja kestoaika sekä valintaperusteet. Kaikki työpaikkailmoitukset olisi toimitettava EKP:n sähköiseen työhönottojärjestelmään, ja niistä voidaan tiedottaa myös muilla tavoin, kun se katsotaan tarpeelliseksi.

18. Tarkastelluissa työpaikkailmoituksissa kuvattiin riittävästi kokemus- ja pätevyysvaatimuksia sekä työn luonnetta ja valintaperusteita. Hakemusten jättämiselle oli asetettu kohtuullinen määräaika.

19. Vaikka EKP pyrkii kannustamaan henkilöstön liikkuvuutta ja houkuttelemaan työnhakijoita, joiden profiilit soveltuisivat useisiin EKP:n toiminnallisiin yksiköihin, paikkoja koskevat ennakkoehdot olivat usein hyvin teknisiä. Yleensä ottaen hyvin teknisen tietämyksen voimakas painottaminen vaikeuttaa myöhempää liikkuvuutta EKP:n sisällä. Eritasoisten johtotehtävien hoitamisessa tarvittavista perustaidoista ei ole laadittu standardivaatimuksia

⁹ Euroopan keskuspankin työjärjestyksen hyväksymisestä 19 päivänä helmikuuta 2004 tehty EKP:n päätös (EKB/2004/2) (2004/257/EY), 20 artiklan 1 ja 2 kohta.

helpottamaan työpaikkailmoitusten laatimista ja mahdollisesti edistämään henkilöstön sisäistä liikkuvuutta.

Valintamenettely

20. Nimitetyn valintalautakunnan pitäisi EKP:n sääntöjen mukaan päättää, käytetäänkö valintamenettelyssä testejä, kirjallisia tehtäviä tai muita valintavälineitä. Kaikissa työhönottomenettelyissä valintalautakunnan jäsenten on haastateltava kutakin hakijaa ainakin kerran. Ulkopuolisen konsultin pitäisi arvioida johtamistaitoja kaikkia johdon virkoja täytettäessä. Valintalautakunta voi myös ottaa huomioon tehtävän kannalta merkitykselliset, hakijan aikaisempien työnantajien tai EKP:n asiaankuuluvien nykyisten tai aikaisempien valvojien antamat suositukset. Arvioinnin olisi perustuttava työpaikkailmoituksessa esitettyihin pätevyys- ja kokemusvaatimuksiin.

21. Valintamenettelyn päätyttyä valintalautakunnan on esitettävä päätelmänsä jatkoon valituista hakijoista, jotka asetetaan paremmuusjärjestykseen soveltuvuutensa perusteella. Sen jälkeen valintalautakunnan on saatava hyväksyntä sen toiminnallisen yksikön päälliköltä, jossa paikka on avoinna, tai johtokunnalta, jos kyseinen virka koskee tietyntasoisia korkeampia johtotehtäviä.

22. Kaikissa tarkastelluissa työhönottokampanjoissa hakijoiden soveltuvuutta arvioitiin useilla eri menetelmillä (ks. **laatikko 1**).

Laatikko 1 – Työhönottokampanjoissa käytetyt arviointimenetelmät

- Esivalinta / jatkoon hyväksyminen
- Kirjallinen koe
- Suositusten tarkistaminen
- Valintalautakunnan suorittama haastattelu
- Johtamistaitojen ulkopuolinen arviointi
- Jonkin johtokunnan jäsenen suorittama haastattelu

23. Tarkastellut työhönottokampanjat toteutettiin oikea-aikaisesti. Menettelyn kaikissa vaiheissa tehdyistä päätöksistä esitettiin perustelut valintapöytäkirjassa. Tarkistetuissa pöytäkirjoissa esitettiin kuitenkin ainoastaan sanallinen arvio, eikä niissä useinkaan viitattu suoraan mahdollisiin hakijoiden saamiin pistemääriin. Vaikka valitut hakijat täyttivät kokemus- ja pätevyysvaatimukset, useimmissa tapauksissa oli vaikea selvittää tarkoin, millä tavoin hakijat oli hyväksytty jatkoon ja valittu tehtävään. Kirjallisia kokeita ja hakijoiden haastatteluja koskevat arviot olivat useimmiten kuvailevia, eikä hakijoita koskevien arviointien vertailemiseksi ollut yleensä laadittu minkäänlaisia taulukoita.

24. Kampanjoissa, joissa hakijoiden suositukset tarkistettiin, tarkistusten tuloksia ei aina kirjattu työhönottoa koskeviin asiakirjoihin eikä myöskään ollut näyttöä siitä, että tarkastusten tuloksia olisi käsitelty järjestelmällisesti valintalautakunnassa.

Olivatko EKP:n henkilöstön suoritusten arviointia, urakehitystä ja koulutusta koskevat toimintalinjat ja menettelytavat tarkoituksenmukaisia?

25. Tilintarkastustuomioistuin tutki arvioinnissaan, oliko EKP:

- ottanut käyttöön kattavat ja selkeät menettelyt henkilöstön suoritusten arvioimiseksi ja sovellettiinko menettelyjä johdonmukaisesti
- ottanut käyttöön asianmukaisia urakehitystä koskevia toimintalinjoja ja
- suunnitellut asianmukaisesti koulutustoimia ja arvioinut koulutusohjelmia säännöllisesti.

Henkilöstön suoritusten arvioinnissa käytettävät menettelyt

26. Henkilöstön suoritusten arvioinnissa käytettävää järjestelmää varten olisi esitettävä selkeät suuntaviivat, joiden pitäisi kattaa kaikki järjestelmään liittyvät näkökohdat. Henkilöstön arvioinnissa käytettävässä järjestelmässä olisi

määritettävä tehtävät ja esitettävä selvästi, mitä arvioijilta ja arvioitavilta odotetaan.

27. EKP:n arviointikäytäntöä koskevassa ”*Guide to the ECB appraisal*” -oppaassa kuvataan pankissa käytössä olevan arviointijärjestelmän keskeisiä ominaisuuksia. Arviointilomakkeeseen sisältyvät seuraavat kentät: i) arvioitavan työntekijän suorituksen tarkastelu verrattuna edellisen vuoden arvioinnissa määritettyihin tehtäviin ja tavoitteisiin, ii) EKP:n arvoihin perustuva yleinen arvio suorituksesta, iii) EKP:n määrittämiin ominaisuuksiin perustuva arvio osaamisesta, iv) tehtävien ja tavoitteiden määrittäminen seuraavaa jaksoa varten, v) koulutusta ja kehitystä koskeva osio, vi) osio, joka sisältää yhteenvedon kahden arvioijan huomautuksista, ja vii) osio arvioitavan työntekijän huomautuksia varten.

28. Arviointimenettelyjä koskevassa tilintarkastustuomioistuimen analyysissä todettiin seuraavaa:

- a) järjestelmä on riittävän kattava, ja prosessi kuvataan selvästi oppaassa
- b) järjestelmä helpottaa tasapuolisen palautteen antamista, koska:
 - i) vähintään kaksi arvioijaa esittää arvioinnin kaikista arvioitavista työntekijöistä ja tarvittaessa pyydetään lausunto vielä kolmannelta arvioijalta ja ii) joka kolmas tai neljäs vuosi esitetään johtajien suorituksista useista eri lähteistä saatavaa palautetta
- c) arvioinnin osio, jossa tarkastellaan, miten arvioitava työntekijä on mukautunut EKP:n arvoihin päivittäisessä työssään, on teoreettinen eikä se juurikaan tarjoa arvokasta tietoa, joka edistäisi yksittäisen henkilöstön jäsenen arviointia ja kehitystä
- d) arviointilomakkeen koulutusta ja kehitystä koskevan osion kolmea alaosiota oli käytetty epä johdonmukaisesti.

Yksittäisten henkilöstön jäsenten arvioinnit

29. Yksittäisten henkilöstön jäsenten arvioinneissa olisi noudatettava ”*Guide to ECB appraisal*” -oppaan määräyksiä. Opasta olisi noudatettava johdonmukaisesti kaikissa toiminnallisissa yksiköissä, jotta taataan kaikkien työntekijöiden yhtäläinen kohtelu ja oikeudenmukainen arviointi.

30. Toiminnallisista yksiköistä valittujen yksittäisten arviointien testauksessa kävi ilmi, että:

- a) yksittäisiä työntekijöitä koskevat arvioinnit suoritetaan yleensä oppaan määräysten mukaisesti
- b) arviointien laatu vaihtelee sen mukaan, kuka arvioinnin on suorittanut
- c) vuoden 2009 arvioinneista vain 48 prosenttia oli saatu päätökseen vuoden 2010 tammikuun loppuun mennessä huolimatta siitä, että kaikkien toiminnallisten yksiköiden keskeisten tulosindikaattoreiden (*Key Performance Indicator – KPI*) mukaan päätökseen olisi pitänyt saada 100 prosenttia arvioinneista
- d) monissa tapauksissa asetetut tavoitteet olivat epäselviä ja vaikeasti mitattavissa¹⁰ markkinaoperaatioiden pääosaston (DG-M) toiminnallista yksikköä lukuun ottamatta
- e) erityisiä parannusta vaativia aloja ei havaittu;
- f) yksittäisiä työntekijöitä koskevissa arvioinneissa havaittiin joitakin muita puutteita, esimerkiksi arviointeja, joiden osalta ei ollut asetettu tavoitteita tai joiden yhteydessä koulutustarpeita ei määritetty riittävästi.

¹⁰ Esimerkiksi: panostaminen hyvien suhteiden kehittämiseen muiden toiminnallisten yksiköiden asiakkaisiin, hyvälaatuisten palvelujen edistäminen henkilöstöohjauksen avulla, tulosindikaattoreita koskeva työ, oikeudellisesti monimutkaisten sopimusten laatiminen, osallistuminen tiettyä sopimusta koskevaan hankintamenettelyyn.

Urakehitys

31. EKP:n pitäisi kehittää asianmukaisia urakehitystä koskevia toimintalinjoja ja menettelyjä, joiden tarkoituksena olisi palkita työntekijöitä heidän suorituksistaan ja ylläpitää heidän motivaatiotaan.

32. Tilintarkastustuomioistuin tutki urakehitystä koskevia toimintalinjoja ja sääntöjä ja valitsi otoksen testatakseen näiden toimintalinjojen ja sääntöjen noudattamista.

33. Henkilöstön kehittäminen ja demografiseen haasteeseen vastaaminen¹¹ kuuluivat EKP:n painopistealueisiin, jotka pääjohtaja mainitsi vuoden 2009 kirjeessään¹². EKP:n strategian mukaisesti yksi viime vuosien keskeisistä toimintalinjoista on koskenut henkilöstömäärän pitämistä muuttumattomana. Demografinen haaste ja henkilöstömäärän muuttumattomana pitämistä koskeva tavoite muodostavat yhdessä tärkeimmän henkilöstön urakehitystä rajoittavan tekijän EKP:ssä. Tarkastuksessa havaittiin, että samalla kun varsinaisen henkilöstön määrä on lisääntynyt kolmella prosentilla, muun kuin varsinaisen henkilöstön määrä on lisääntynyt huomattavasti (154 työntekijästä 254 työntekijään vuosina 2006–2009).

34. EKP edistää liikkuvuutta¹³ ja tarjoaa tarvittavaa koulutusta, mutta työntekijöiden on itse käytettävä hyväkseen nämä mahdollisuudet ja kehitettävä

¹¹ Yli puolet EKP:n henkilöstöstä on 35–45-vuotiaita, ja johtajista ja neuvonantajista suuri enemmistö on alle 54-vuotiaita. Tämä merkitsee sitä, että suuri osa henkilöstöstä kuuluu suhteellisen pieneen ikäluokkaan ja heidän uraodotuksensa ovat samankaltaisia.

¹² Pääjohtajan vuosittain laatimassa kirjeessä esitetään EKP:n strategiset tavoitteet tulevalle vuodelle.

¹³ Liikkuvuutta on kahdenlaista: sisäistä ja ulkoista. Sisäinen liikkuvuus voi olla pysyvää tai väliaikaista; työntekijä saattaa pysyä samassa palkkaluokassa tai liikkuvuus voidaan yhdistää ylennykseen. Ulkoinen liikkuvuus saattaa olla kokonaisuudessaan pankin kustantamaa tai se voi edellyttää EKP:n kanssa tehdyn työsopimuksen väliaikaista keskeyttämistä.

uraansa. Ei ole olemassa mitään ennalta määriteltä urakehitystä, eikä uralla edistyminen ole automaattista.

35. EKP:n ylennyksiä ja palkankorotuksia koskevan hallinnollisen kiertokirjeen mukaan henkilöstön jäsen voi saada ylennyksen ainoastaan seuraavilla tavoilla:

- avointa työpaikkaa koskevan valintamenettelyn seurauksena (työhönotto tai suora nimitys)
- viran muuntamisen seurauksena (esimerkiksi ylempään palkkaluokkaan siirtäminen)
- työntekijälle myönnettävää poikkeuksellista palkankorotusta (*Additional Salary Advancemen – ASA*) koskevan päätöksen seurauksena.

36. Edellisessä kappaleessa kuvattujen vaihtoehtojen lisäksi käytössä on vuosittainen palkankorotus- ja bonusprosessi (*Annual Salary and Bonus Review – ASBR*). EKP:n palkkioita koskevan toimintalinjan tavoitteena on palkita työntekijää hänen suorituksistaan ja saavutuksistaan sitomalla työntekijän palkkataso siihen, millä tavoin työntekijä edistää EKP:n tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstön jäsenillä on mahdollisuus saada kahdenlaisia palkkioita: palkankorotuksia ja bonuspalkkioita.

37. Arvioinnissa havaittiin seuraavaa:

- a) vuonna 2009 virkojen muuntamista varten toimitettiin yhteensä 55 pyyntöä 12 toiminnallisesta yksiköstä ja EKP:n valitsevat viisi tapausta oli dokumentoitu hyvin¹⁴

¹⁴ Kustakin tapauksesta oli täytetty pyyntölomake, jossa esitettiin toimintaan liittyvä perustelu, strategiset linjaukset sekä organisaatioon ja/tai johtoon liittyvät vaikutukset.

- b) toiminnallisten yksiköiden vuonna 2009 esittämistä 17:stä poikkeuksellista palkankorotusta koskevasta pyynnöstä hyväksyttiin 11; tilintarkastustuomioistuimen arvioimat neljä tapausta osoittivat, että poikkeuksellisen palkankorotuksen myöntämiseksi esitetyt perusteet olivat hyvin dokumentoituja¹⁵
- c) vuotuisen palkankorotus- ja bonusprosessin osalta testausta varten valittiin kolme toiminnallista yksikköä ja tarkistusta varten valittiin 20 yksittäisen arvioinnin otos. EKP ei liittänyt selvästi yhteen arviointimenettelyä ja vuotuista palkankorotus- ja bonusprosessia, koska pankki hallinnoi yksittäisiä arviointeja itsenäisinä toimenpiteinä, toisin kuin palkankorotus- ja bonusprosessia, joka on vertailuarviointi. Tilintarkastustuomioistuin ei havainnut mitään selviä ristiriitaisuuksia arviointien ja vuotuisia palkankorotuksia ja bonuksia koskevien päätösten välillä. Erittäin myönteisten arviointien ja vuotuisessa palkankorotus- ja bonusprosessissa annettujen pisteiden tai bonuspalkkioiden välillä ei kuitenkaan havaittu suoraa yhteyttä
- d) toiminnallisten yksiköiden johto päättää vuotuisista palkankorotuksista ja bonuksista. Yksittäisille työntekijöille myönnettyjen korotusten prosenttimääriä koskevia päätöksiä ei kuitenkaan ollut dokumentoitu, ja tulokset ilmoitetaan ainoastaan asianomaisille työntekijöille.

Koulutus

38. Vuotuinen koulutustoiminta olisi suunniteltava asianmukaisesti. Tavoitteellista koulutusta pitäisi tarjota esimerkiksi äskettäin palkatulle henkilöstölle, johtajille ja muille työntekijöille, joilta vaaditaan erityistaitoja. Kaikissa koulutusohjelmissa olisi arvioitava tarjottujen ohjelmien laatua. Koulutustoimintaa koskevien tietojen pitäisi olla helposti kaikkien työntekijöiden

¹⁵ Kussakin tapauksessa oli esitetty yhteenveto suorituksista pitkällä aikavälillä, ehdotus oli perusteltu selvästi ja henkilöstön arvioinneista oli esitetty yhteenveto.

saatavilla, ja yhden tiedotuspisteen olisi tarjottava tietoa kaikista koulutustilaisuuksista.

39. EKP:ssä tarjotaan kahdenlaista koulutusta: keskitettyä ja hajautettua.

Keskitettyä koulutusta tarjotaan kaikille työntekijöille, ja sitä hallinnoivat henkilöstöhallinnon, budjetoinnin ja organisaatiosuunnittelun pääosasto (DG-H) sekä tietotekniikan pääosasto (DG-IS). Hajautettua koulutusta järjestävät kaikki toiminnalliset yksiköt lähinnä teknisistä erikoisaiheista.

40. Tarkastuksessa tutkittiin vuoden 2009 koulutusohjelmaa ja testattiin kolmen toiminnallisen yksikön koulutustoimia. Testitulokset osoittavat, että:

- a) kaikille hiljattain palvelukseen otetuille työntekijöille on tarjolla riittävä perehdytyskoulutus ja muuta tärkeää tietoa
- b) testattuja koulutustilaisuuksia koskeva palaute osoitti, että koulutus vastasi määriteltyjä tarpeita, ja yleisessä arvioinnissa tuli esiin osallistujien tyytyväisyys
- c) kukin toiminnallinen yksikkö vastaa hajautettua koulutusta koskevista päätöksistä ja rahoituksesta, ja tällaisen koulutuksen osuus on noin kaksi kolmasosaa EKP:n koulutusbudjetista, hajautettua koulutusta varten ei ole olemassa yhtä yhteistä tiedotuspistettä¹⁶
- d) hajautetusta koulutuksesta vaihdetaan vähän tietoa; koulutuksesta laadittavat raportit toimitetaan asianomaiseen toiminnalliseen yksikköön, jossa ne säilytetään, mutta niitä ei vaihdeta muiden toiminnallisten yksiköiden kanssa.

¹⁶ Keskitettyä koulutusta koskevasta tiedotuksesta vastaa yksi tiedotuspiste, joka tarjoaa tietoa esimerkiksi saatavilla olevasta koulutuksesta, koulutukseen hakemisesta, muista organisaatioon liittyvistä yksityiskohdista jne.

Oliko EKP:ssä käytössä välineitä henkilöstöasioihin liittyvien toimintojen hallinnoimiseksi sekä johdon ja henkilöstön tietotarpeisiin vastaamiseksi?

Henkilöstöhallinnossa käytetyt tietojärjestelmät

Henkilöstöasioita koskevat tietojärjestelmät EKP:ssä

41. Henkilöstöasioita koskevia tietoja olisi hallinnoitava integroidusti, jotta varmistetaan, että käytettävissä on kattava, luotettava ja yhdenmukainen tietolähde henkilöstötoiminnan suunnittelua, seuranta ja raportointia varten.

42. Osa henkilöstöasioita koskevista tiedoista (esimerkiksi työsopimukset) käsitellään ja säilytetään paperimuodossa olevina henkilöstöasiakirjoina. EKP on parhaillaan ottamassa käyttöön digitaalisia henkilöstöasiakirjoja. Henkilöstöhallinnon, budjetoinnin ja organisaatiosuunnittelun pääosastossa on käytössä kaksi keskeistä IT-järjestelmää: ISIS ja sähköinen työhönottojärjestelmä, jonka käyttö on määrä lopettaa vuonna 2011. ISIS on SAP-pohjainen ohjelmistojärjestelmä, joka otettiin käyttöön EKP:ssä tammikuussa 2008. Se on vaikuttanut merkittävästi lukuisiin henkilöstöhallinnon tehtäviin. Useita moduuleja on jo käytössä tai niiden täytäntöönpano on käynnissä.

43. ISIS-portaali on EKP:n koko henkilöstön käytettävissä intranetin kautta. EKP:n työntekijät ylläpitävät itse henkilökohtaisia tietojaan, kuten pankkitilitietojaan ja henkilötietojaan. Tietojen laatu on parantunut sen jälkeen, kun työntekijät ovat ryhtyneet hallinnoimaan henkilökohtaisia tietojaan.

44. Vaikka ISIS-järjestelmä oli ollut teknisesti käyttökelpoinen vuoden 2008 tammikuusta alkaen, vuoden 2009 lopussa mitään tiettyä osastoa ei ollut vielä nimetty järjestelmän haltijaksi. Järjestelmä oli tilapäisesti hankkeen ohjausryhmän omistuksessa. Myöskään palvelutasosopimusta (*Service Level Agreement – SLA*) ei ollut allekirjoitettu. Palvelutasosopimuksia käytetään yleisesti määrittäessä operatiivisen tuen toimittajan tietojärjestelmän

käyttäjille tarjoaman palvelun tasoa sekä sopimuksen osapuolten tehtäviä ja vastuualueita.

ISIS-järjestelmän henkilöstömoduulien täytäntöönpano

45. Ennen uuden tietojärjestelmän täytäntöönpanoa olisi testattava käyttäjien hyväksyntä ja suoritettava käyttäjien varmennus. Kaikki testit olisi asianmukaisesti dokumentoitava, tarkistettava ja hyväksyttävä, ja ne olisi sisällytettävä järjestelmää koskevaan asiakirja-aineistoon.

46. Kun järjestelmä on testattu onnistuneesti, sen pitäisi olla valmis siirrettäväksi käyttöympäristöön. Tässä vaiheessa käyttäjillä pitäisi olla käytössään toimintamalleja, ja heidän olisi oltava täysin perehtyneitä uuden järjestelmän käyttöön. Uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen olisi suoritettava käyttöönoton jälkeinen tarkastus, jolla varmistetaan, että järjestelmä on asianmukaisesti suunniteltu ja kehitetty ja että siihen on sisällytetty asianmukaiset valvontamenettelyt.

47. ISIS-järjestelmän henkilöstömoduulit otettiin käyttöön vaiheittain. Kunkin moduulin käyttöönoton yhteydessä testattiin käyttäjien hyväksyntä ja käyttäjien hyväksyntää koskevat ilmoitukset varmistettiin ennen käyttöön siirtymistä. Tilintarkastustuomioistuin testasi otoksen perusteella joidenkin moduulien käyttöönottoon liittyvien testien olemassaoloa ja dokumentointia. Kahdessa tarkastellussa testissä saatavilla oleva asiakirja-aineisto käsitti ainoastaan käyttöön otettua prosessia koskevan käyttöoppaan.

48. Ennen ISIS-järjestelmään siirtymistä oli suoritettu toiminnan aloittamista edeltävä turvallisuusselvitys, jonka yhteydessä määritettiin tietotekniset riskit sekä määriteltiin toimintasuunnitelmat/tarkastukset kyseisten riskien hallintaa varten. Ennen ISIS-järjestelmän käyttöönottoa suoritetussa toiminnan aloittamista edeltävässä turvallisuusselvityksessä tuli kuitenkin esiin useita kriteereitä, jotka eivät olleet täyttyneet. Järjestelmän haltija, tässä tapauksessa henkilöstöhallinnon, budjetoinnin ja organisaatiosuunnittelun pääosasto, hyväksyi jäljelle jääneet riskit. Tilintarkastustuomioistuin katsoo, että jäljelle

jääneistä riskeistä kaksi saattaa olla suuria ja että niihin olisi pitänyt puuttua luottamuksellisuuden, tietojen koskemattomuuden ja tietovarantojen saatavuuden varmistamiseksi.

49. Kun ISIS-järjestelmän henkilöstömoduulit otettiin käyttöön, käyttäjien kouluttamiseksi järjestettiin luokahuoneopetuksen tyyppistä koulutusta ja käytännön harjoituksia. Tällä hetkellä uudet työntekijät saavat järjestelmien käyttöön liittyvää ohjausta kollegoiltaan (esimerkiksi seuraamalla näiden työskentelyä). Koulutustilaisuuksia järjestetään tietyille käyttäjäryhmille, esimerkiksi johdon avustajille ja ulkopuoliselle henkilöstölle. Kuukausittain julkaistaan ISIS-uutislehti; käyttöoppaita ja demonstraatioita on saatavilla EKP:n intranetissä.

50. ISIS-järjestelmän täytäntöönpanohanketta ei ole vielä saatu päätökseen, joten vielä ei ole käytettävissä täytäntöönpanon jälkeistä tarkastusta, jolla varmistetaan, että järjestelmä on asianmukaisesti suunniteltu ja kehitetty ja että siihen on sisällytetty asianmukaiset valvontamenettelyt.

51. Kaikista ISIS-järjestelmään mahdollisesti tehtävistä muutoksista sovitaan prosessin haltijoiden kanssa. Erityisistä ISIS-järjestelmään liittyvistä vakio muutoksista käyttöön otettiin *Fast Track Change Management* -sovellus. Tarkastuksessa arvioitiin kolmea *Fast Track Change Management* -sovellukseen liittyvää toimintamenettelyä. Kaikki kolme asiakirjaa olivat luonnoksia. Mitään tietoa ei ollut saatavilla siitä, kuka hyväksyy kyseiset menettelyt ja milloin ne oli tarkoitus hyväksyä.

Henkilöstötietojen hallinnointi

52. Henkilötietoja olisi käsiteltävä tietosuojasäännöksiä koskevien lakien ja asetusten mukaisesti. Työntekijöille olisi myönnettävä tiedonsaantitarpeen perusteella tarkoituksenmukainen pääsy eritasoisiin tietoihin. Jos työntekijä, jolla on oikeus käyttää henkilöstötietojärjestelmää, siirtyy pois osastolta, järjestelmän käyttöoikeuden on päättyttävä.

53. EKP:ssä on käytössä ilmoitusmenettely, jonka mukaan asianomaisen tarkastajan on ennen henkilökohtaisten tietojen käsittelyyn liittyvien uusien toimintojen käyttöönottoa toimitettava asiasta ilmoitus tietosuojasta vastaavalle henkilölle. Ilmoitus tehdään tietosuojavastaavan verkkosivuilla EKP:n intranetissä olevan verkkoliittymän avulla. Henkilöstön jäsenten henkilökohtaisia tietoja käsitellään muun muassa ISIS-järjestelmän henkilöstömoduuleissa. Ilmoitus toimitettiin tietosuojasta vastaavalle henkilölle syyskuussa 2008, vaikka ISIS-järjestelmä on ollut käytössä tammikuusta 2008 alkaen.

54. Kullekin henkilöstön jäsenelle on nimetty tietyt tehtävät ISIS-järjestelmän henkilöstömoduulissa. ISIS-ohjelmassa ylempi henkilöstöasioista vastaava asiantuntija on valtuutettu hyväksymään tehtäväprofiilit.

55. Tarkastuksessa hankittiin luettelo kaikista työntekijöistä, joilla oli oikeus lukea ISIS-järjestelmässä kaikkia henkilöstöön liittyviä tietoja. Näin arvioitiin, oliko kyseinen oikeus annettu ainoastaan asiaankuuluvalla henkilöstölle. Kolmessa tapauksessa henkilöstöä koskevien tietojen lukemisoikeus oli annettu ulkopuolisille työntekijöille (välitetyille työntekijöille ja konsultille) ja kolmessa muussa tapauksessa lyhytaikaisessa työsuhteessa oleville työntekijöille. Vaikka kyseiset kuusi työntekijää kuuluvat kiinteästi henkilöstöhallinnon yksiköihin, tietojen käyttöoikeuden myöntäminen ulkopuoliselle ja lyhytaikaisessa työsuhteessa olevalle henkilöstölle vaarantaa arkaluontoisten henkilökohtaisten tietojen luottamuksellisuuden ylläpitämisen. Neljässä tapauksessa EKP:n palveluksesta lähteneillä työntekijöillä oli yhä heille myönnetty käyttöoikeudet ISIS-järjestelmässä.

Tietotarpeet

Hallintotiedot

56. ”Työntekijät ovat pankin voimavara, ja ihmisten johtaminen kuuluu johtokunnan keskeisiin kysymyksiin”¹⁷. Henkilöstöasioita koskevien tietojärjestelmien pitäisi olla luotettavia välineitä, joiden avulla tuotetaan raportteja johdon avustamiseksi strategisessa ja taktisessa suunnittelussa sekä toimintaan liittyvässä päätöksenteossa. Henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista olisi raportoitava säännöllisesti ja oikea-aikaisesti. Raportoitavien tietojen olisi oltava kattavia ja tarkkoja.

57. ISIS-järjestelmän käyttöönotto on parantanut merkittävästi tiedonkulkua EKP:ssä, sillä sekä johto että henkilöstö voivat tutustua henkilöstöä koskeviin tietoihin yhdessä järjestelmässä milloin tahansa. Tällä parannuksella ratkaistaan tilintarkastustuomioistuimen vuoden 2004 tarkastuksessa havaitsemat heikkoudet, jotka liittyivät henkilöstöä koskevien tietojen manuaaliseen vahvistamiseen.

58. EKP:ssä käyttöön otetun hajautetun henkilöstöhallinnon mukaisesti kunkin toiminnallisen yksikön henkilöstöasioihin liittyvästä seurannasta vastaavat lähinnä toiminnallisten yksiköiden johtajat. Toiminnallisten yksiköiden edustajien antaman palautteen mukaan henkilöstöhallinnosta on saatavilla riittävästi tietoa ja ISIS-järjestelmästä saatavat tiedot ovat riittävän hyvälaatuisia. Työhönottoa ja hajautettua koulutusta hallinnoidaan kuitenkin yhä ISIS-järjestelmän ulkopuolella. ISIS-järjestelmässä on saatavilla myös standardiraportteja. Lisäksi toimintatiedon hallintaa koskevien raporttien avulla voidaan laatia raportteja toimintaprosesseista ja niiden tuloksista sekä analysoida ja tulkita tietoja.

¹⁷ Pääjohtajan vuoden 2008 kirje.

59. Järjestelmä, jota käytetään raportoitaessa virallisesti henkilöstöhallintoon liittyviä asioita johtokunnalle, ei ole muuttunut tilintarkastustuomioistuimen toimittaman vuoden 2004 tarkastuksen jälkeen. Johtokunnalle ja ylemmälle johdolle toimitetaan vuosittain laaja raportti työhönnotosta ja henkilöstön liikkuvuudesta (vaikka työhön otettujen henkilöiden lukumäärä on huomattavasti laskenut), kun taas muiden toimintalinjojen täytäntöönpanoa ei seurata yhtä laajasti virallisissa raporteissa.

60. Sairausloma-asioita käsiteltiin EKP:ssä ylemmälle johdolle pidetyssä esityksessä huhtikuussa 2008 (tiedot koskivat vuosia 2006 ja 2007), kun taas henkilöstöhallinnon, budjetoinnin ja organisaatiosuunnittelun pääosastossa käsiteltiin sisäisesti vuoden 2008 sairausloma-asioita. Henkilöstön sairauslomat lisääntyivät vuosina 2006–2008. Vuosien 2007–2008 kehityksen keskeisiin piirteisiin kuului sairauslomien vuoksi menetettyjen työpäivien kokonaismäärän lisääntyminen 13,3 prosentilla ja pitkäaikaisten sairauslomien vuoksi menetettyjen työpäivien lisääntyminen 37 prosentilla. Vuonna 2009 sairauslomien vuoksi menetettyjen työpäivien kokonaismäärä väheni 9,9 prosentilla ja pitkäaikaisten sairauslomien vuoksi menetetyt työpäivät vähenivät 42,3 prosentilla. Johtokunnalle ei ole toimitettu virallista selvitystä sairauslomatilastoista.

61. Viime vuosina EKP:ssä on pantu täytäntöön organisaation kannalta strategisesti tärkeitä toimintalinjoja, kuten monimuotoisuutta koskeva toimintalinja sekä demografista haastetta lieventäviä toimenpiteitä. Vaikka johtokunnalle laadittiin ja toimitettiin vuonna 2007 raportti EKP:n henkilöstön moninaisuudesta, kyseisten toimintalinjojen ja niihin liittyvien aiheiden täytäntöönpanoa ei seurata säännöllisesti virallisilla raporteilla. Myöskään useimmista henkilöstöhallinnon, budjetoinnin ja organisaatiosuunnittelun pääosaston toteuttamista toimintalinjoista ei laadita säännöllisiä tai virallisia raportteja johtokunnalle. Tarkastuksessa todettiin kuitenkin, että muun muassa henkilöstöasioiden käsittelyä varten perustettiin hallintokomitea.

Yleiset henkilöstötiedot

62. Tiedon saatavuus ja käytettävyys on tärkeää henkilöstöön sovellettavien säännösten avoimuuden ja johdonmukaisuuden varmistamiseksi. Tästä syystä kaikkien merkityksellisten henkilöstösäännöksiä ja -toimintalinjoja koskevien tietojen pitäisi olla koko EKP:n henkilöstön saatavilla ja helposti heidän käytettävissään.

63. Henkilöstön kannalta tärkein ja kattavin tietolähde on EKP:n intranet. Intranet-sivu "*Around my job*" sisältää kaikki tärkeimmät henkilöstösäännöt, henkilöstöä koskevat toimintalinjat ja suuntaviivat sekä linkkejä tausta-asiakirjoihin. Kyseisellä sivulla julkaistaan myös henkilöstöasioita koskevia uutisia ja päivityksiä.

64. Henkilöstöhallinnon, budjetoinnin ja organisaatiosuunnittelun pääosasto julkaisi intranetissä myös toimintaa koskevia suuntaviivoja, joissa kuvattiin tarkemmin, miten kyseinen pääosasto tulkitsee ja soveltaa henkilöstösääntöjä. Tällä pyritään parantamaan avoimuutta koko organisaatiossa sekä selkeyttämään henkilöstöasioihin liittyviä prosesseja. Toimintaa koskevat suuntaviivat esitetään ns. tietolaatikoissa sellaisessa henkilöstösääntöjen versiossa, jossa esitetään henkilöstösääntöjä koskevat selventävät huomautukset.

65. Vuonna 2007 julkaistu *Business Practice Handbook* -käsikirja sisältää lukuisia organisaatioon liittyviä sääntöjä (hallinnollisia tiedotteita), jotka sitovat EKP:n henkilöstöä. Eettisiin suosituksiin, työehtoihin, henkilöstösääntöihin (kuten komennuksia, ylennyksiä, työhönottoa jne. koskeviin sääntöihin) liittyviä tietoja ei ole vielä lisätty *Business Practice Handbook* -käsikirjaa täydentävään henkilöstön käsikirjaan (*Staff Handbook*).

66. Vuonna 2008 toteutettu sisäinen asiakastytyväisyystutkimus osoitti, että vastaajat yleensä tiesivät, missä henkilöstöasioihin liittyviä tietoja oli saatavilla intranetissä. Lisäksi useimmat vastaajista pitivät intranetin henkilöstöasioita

koskevia uutisia merkityksellisinä, ja noin 40 prosentin mielestä ne esitettiin selvästi ja tiiviisti.

PÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET

Oliko EKP:ssä laadittu henkilöstöä varten kattavat palvelussuhteen ehdot ja säännöt?

67. EKP:ssä laadittiin henkilöstöä varten kattavia palvelussuhteen sääntöjä, joissa käsitellään yksityiskohtaisesti kaikki keskeiset henkilöstöön liittyvät näkökohdat. Pankki arvioi säännöllisesti, olivatko pankin tietyt palvelussuhteen ehtoja koskevat näkökohdat samansuuntaiset EU:n toimielimissä ja vertailukelpoisissa rahoituslaitoksissa käytössä olevien palvelussuhteen ehtojen kanssa.

Oliko EKP:ssä otettu käyttöön avoimia henkilöstövalintaa koskevia sääntöjä ja menettelyjä ja noudatettiin niitä?

68. EKP:ssä otettiin käyttöön joukko kattavia ja selkeitä henkilöstövalinnan sääntöjä ja menettelyjä, jotka kattavat kaikki keskeiset henkilöstövalinnan vaiheet. Työhönottokampanjoiden kohdalla todettiin seuraavaa:

- i) valintamenettelyt toteutettiin hyvissä ajoin
- ii) huolimatta EKP:n pyrkimyksistä kannustaa liikkuvuutta, työpaikkailmoituksia ei suunniteltu sellaisen profiilin omaavien hakijoiden löytämiseksi, jota voitaisiin hyödyntää useissa toiminnallisissa yksiköissä
- iii) henkilöstövalinnan eri vaiheissa tehtyjä päätöksiä ei ollut aina dokumentoitu riittävästi, ja siten osoittautui vaikeaksi määrittää, millä perusteella hakijoiden esivalinta oli suoritettu ja hakijat asetettu paremmuusjärjestykseen vertailuarvioinnin jälkeen.

Suositus

1. EKP:n pitäisi kehittää edelleen sellaisten päätösten dokumentointia, joita tehdään työhönottomenettelyjen aikana hakijoita valittaessa, mukaan lukien valintamenettelyjen aikana suositusten tarkistamisessa saatujen tulosten tallentaminen.

Olivatko EKP:n henkilöstön suoritusten arviointia, urakehitystä ja koulutusta koskevat toimintalinjat ja menettelytavat tarkoituksenmukaisia?

69. EKP esitti henkilöstön suoritusten arvioinnissa käytettävää järjestelmää varten selkeitä, kaikki eri näkökohdat kattavia suuntaviivoja. Henkilöstön arvioinnissa käytettävässä järjestelmässä määritetään tehtävät tarkasti ja esitetään selvästi, mitä arvioijilta ja arvioitavilta odotetaan. Tarkastuksessa havaittiin kuitenkin, että:

- i) vaikka vuoden 2009 arvoinnit suoritettiin yleensä ”*Guide to the ECB appraisal*” -oppaan mukaisesti, monia niistä ei saatu päätökseen asetetussa määräajassa
- ii) arviointien laatu vaihteli
- iii) erityisiä parannusta vaativia aloja ei havaittu
- iv) erityisiä koulutustarpeita ei tuotu esiin.

70. Yleisesti ottaen EKP:n urakehitystä varten kehittämät toimintalinjat ja menettelyt olivat tarkoituksenmukaisia. Siitä huolimatta henkilöstömäärän pitäminen muuttumattomana sekä EKP:n demografinen haaste muodostavat yhdessä merkittävän henkilöstön urakehitystä rajoittavan tekijän. Vaikka päätökset, jotka koskevat henkilöstön palkitsemista suorituksistaan, oli yleensä dokumentoitu hyvin, näin ei ollut vuotuisia palkankorotuksia ja bonuksia koskevien päätösten kohdalla.

Suositus

2. Henkilöstön arviointia koskevat lomakkeet olisi täytettävä asetetuissa määrääjoissa, ja niiden laatua olisi parannettava asettamalla SMART-tavoitteita¹⁸ ja yhdistämällä uralla edistymisen tiettyihin koulutustarpeisiin.

Oliko EKP:ssä käytössä välineitä henkilöstöasioihin liittyvien toimintojen hallinnoimiseksi sekä johdon ja henkilöstön tietotarpeisiin vastaamiseksi?

71. Vaikka ISIS-ohjelmistojärjestelmän henkilöstöasioita koskevat osat ovat olleet käytössä vuodesta 2008 alkaen, mitään tiettyä osastoa ei ollut nimetty järjestelmän haltijaksi eikä palvelutasosopimusta ollut allekirjoitettu.

72. Tilintarkastustuomioistuimen tekemän vuoden 2004 tarkastuksen jälkeen henkilöstöasioista on tullut saataville merkittävästi enemmän luotettavaa tietoa, ja johdolla ja henkilöstöllä on aiempaa paremmat mahdollisuudet päästä käsiksi siihen. Johtokunnalle toimitettavia virallisia raportteja koskevaan järjestelmään ei kuitenkaan ole sen jälkeen tehty muutoksia.

Suositus

3. ISIS-järjestelmän henkilöstöasioita koskevista osista pitäisi suorittaa arviointi, jolla varmistetaan, että järjestelmä on saavuttanut alkuperäiset tavoitteensa ja että siihen on sisällytetty asianmukaisia valvontamenettelyitä.

¹⁸ SMART-tavoitteet: täsmällisiä, mitattavissa olevia, saavutettavissa olevia, realistisia ja ajallisesti määritettyjä tavoitteita.

Tilintarkastustuomioistuimen jaosto IV on tilintarkastustuomioistuimen jäsenen Igors Ludboržsin johdolla hyväksynyt tämän kertomuksen Luxemburgissa 23. marraskuuta 2010 pitämässään kokouksessa.

Tilintarkastustuomioistuimen puolesta

Vítor Manuel da Silva Caldeira
presidentti

EUROOPAN KESKUSPANKIN VASTAUS

Euroopan keskuspankki (EKP) on vastaanottanut tilikautta 2009 koskevan Euroopan tilintarkastustuomioistuimen kertomuksen ja suhtautuu myönteisesti esitettyihin havaintoihin ja parannussuosituksiin.

Seuraavassa EKP kommentoi erikseen tiettyjä kertomuksen kohtia sekä esitettyjä kolmea suositusta.

Kohta 13

Jokaiselle työhönottomenettelylle varataan oma alue asiakirjahallintajärjestelmässä, ja järjestelmän tukena on työnkulkuja ja asiakirjamalleja, joiden avulla varmistetaan, että kaikki työhönottomenettelyn vaiheet käydään läpi yhdenmukaisesti ja tehokkaasti.

Kohta 19

EKP:ssä työhönottomenettelyn apuna on osaamismalleja ja -profiileja. Malleissa kuvataan sekä teknistä (työhön liittyvää / yleistä) osaamista että toimintatapoja, jolloin voidaan löytää tasapaino eri toiminnallisissa yksiköissä tarvittavien teknisten erityistaitojen ja organisaatiossa yleensä edellytettävien perustaitojen (yleinen tekninen osaaminen ja toimintatavat) välillä, mikä edistää liikkuvuutta.

Tilintarkastustuomioistuimen havaintojen suuntaisesti EKP on viime vuosina kiinnittänyt työpaikkailmoituksissaan erityistä huomiota toimintatapoihin ja yleisiin teknisiin perustaitoihin, ja hakijoiden osaamista testataan tästä näkökulmasta.

Kohta 23

EKP:ssä on päätetty painottaa hakijoiden laadullista arviointia sekä yksilöinä että suhteessa toisiin hakijoihin. Haluttiin luoda kulttuuri, jossa valintaa ei suoriteta pistemäärien pohjalta vaan valintapaneeli käyttää pistetaulukkoa vain työkaluna herättääkseen keskustelua jäsentensä välillä ja päätyäkseen siten harkitumpaan yleisarvioon.

Kohta 24

Suosittelujen tarkistaminen yleistyy EKP:ssä. Useimmiten suositukset tarkistetaan vain yhdeltä tai useammalta parhaiten suoriutuneelta hakijalta, ja jos tulos vastaa valintapaneelin arviota, käsittelyä valintapaneelissa ei pidetä tarpeellisenä. Jos tuloksia käytetään apuna hakijoiden vertailussa, niitä tietenkin käsitellään valintapaneelissa. Kaikki valintapaneelin jäsenet osallistuvat joka tapauksessa valintapöytäkirjan viimeistelyyn ja voivat kommentoida kaikkia kohtia.

Kohta 28c

Arvojen käsite on EKP:lle erittäin tärkeä. Arvojen käyttöä on selitetty työntekijöille ja johtajille arviointikeskusteluja koskevissa oppaissa, joissa arvioijia kannustetaan kuvailemaan, miten arvioitava

työntekijä on noudattanut EKP:n arvoja työssään vuoden kuluessa. Pääpaino on työntekijän toimintatavoissa, joten arvoista saadaan tärkeää tietoa henkilöstön kehitystä ajatellen.

Kohdat 37c ja 37d

EKP ottaa huomioon tilintarkastustuomioistuimen huomautukset mutta toteaa tehneensä linjaratkaisun, jonka mukaan vuotuisen arvioinnin ja vuosittaisen palkankorotus- ja bonusprosessin välillä ei ole mekaanista yhteyttä. Menettelyjen pohjaksi on valittu eri parametrit. Yksittäiset arvoinnit toimivat ammatillisen kehityksen välineinä, ja niiden tarkoituksena on arvioida kunkin työntekijän kyvykkyyttä ja tehokkuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä hänen tapansa hoitaa tehtäviään. Näin ollen vuotuinen arviointi kohdistuu aina yksittäiseen työntekijään eikä siinä verrata työntekijöitä keskenään. Vuosittainen palkankorotus- ja bonusprosessi taas on vertailuarviointi, jossa tarkastellaan, miten työntekijän panos EKP:n tehtävien suorittamiseen on parantunut suhteessa muiden samassa toiminnallisessa yksikössä työskentelevien työntekijöiden panokseen. Vertailuarviointien tulokset kirjataan käytännön toteutusta varten ja niiden johdonmukaisuus tarkastetaan, minkä jälkeen esimiehet ilmoittavat ja selittävät kullekin alaiselleen tätä koskevan tuloksen.

Kohta 42

EKP täsmentää, että nykyisen sähköisen työhönottajärjestelmän käyttö lopetetaan sitten, kun vastaava moduuli on luotu ISIS-järjestelmään (odotettavasti aikaisintaan vuonna 2011).

Kohdat 44 ja 51

EKP huomauttaa, että palvelutasosopimus on ollut valmisteilla siitä alkaen, kun hanke vuoden 2010 puolivälissä saatiin päätökseen, ja sen odotetaan valmistuvan vuoden 2010 loppuun mennessä. Hankkeen päättyttyä on noudatettu järjestelmien operatiivisen vaiheen normaaleja muutosprosesseja.

Kohta 48

EKP:n riskienhallintajärjestelmän mukaan ISIS-järjestelmän käyttöönottoa edeltävässä turvallisuusselvityksessä ilmenneet riskit eivät olleet suuria: toinen riskeistä luokiteltiin keskisuureksi ja toinen pieneksi. EKP:n riskienhallinnan linjauksissa edellytetään ainoastaan keskisuuriin riskeihin puuttumista. EKP aikoo kuitenkin arvioida havaittujen kahden riskin vaikutukset uudelleen.

Kohta 55

Kohdan viimeisessä virkkeessä tarkoitettujen henkilöiden lähdettyä EKP:stä heidän kulkulupansa ja – mikä tärkeintä – käyttöoikeutensa kaikkiin sähköisiin järjestelmiin poistettiin voimasta. Nykyisessä työnkulussa entisiltä työntekijöiltä poistuvat myös automaattisesti heidän tehtävänsä ISIS-tietojärjestelmässä (mikä estää heiltä pääsyn ISIS-järjestelmän toimintoihin). EKP huomauttaa, että myös ulkopuolisen henkilöstön on allekirjoitettava EKP:n salassapitosäännöt.

Kohta 71

Selvyyden vuoksi on todettava, että kuten tilintarkastustuomioistuim kohdassa 44 mainitsee, ISIS-hankkeen ollessa käynnissä vastuu oli (tilapäisesti) hankkeen ohjausryhmällä (ISIS Project Steering Group, PSG). Ohjausryhmässä oli edustettuna kaikkien asiaankuuluvien toiminnallisten yksiköiden ylempi johto. Hankkeen päätyttyä vastuu eri prosesseista on osoitettu yksittäisille toiminnallisille yksiköille.

Kohta 72

EKP ottaa huomioon tilintarkastustuomioistuimen huomautuksen ja toteaa, että raportointia johtokunnalle laajennettiin jo vuonna 2010 kattavalla raportilla, joka perustui vuoden 2009 tietoihin ja jossa käsiteltiin kaikkia henkilöstöosaston toimenkuvaan kuuluvia asioita (muun muassa työhönottoa, koulutusta, liikkuvuutta, palkkoja ja lisiä, työaikaa ja vapaita, poissaoloja, työntekijöiden ja heidän perheidensä sopeutumista sekä irtisanoutumista ja eläkkeelle jääntiä). Lisäksi EKP:n hallintokomitealle on toimitettu yksityiskohtaista tietoa poissaolojen hallinnoinnista. Kummankinlaista raportointia jatketaan säännöllisin väliajoin.

Suositus 1

EKP hyväksyy suosituksen. Dokumentoinnin suhteen EKP toteaa, että vuoden 2011 loppuun mennessä viimeistellään ja julkaistaan kattava työhönottokäsikirja nykyisten järjestelyjen tueksi. Mitä tulee valintamenettelyjen aikana suositusten tarkistamisessa saatujen tulosten tallentamiseen, EKP:ssä on edetty kohti tulosten järjestelmällistä kirjaamista valintapöytäkirjoihin. Sitä tullaan korostamaan myös työhönottokäsikirjassa.

Suositus 2

EKP ottaa huomioon kolmiosaisen suosituksen henkilöstön suoritusten arviointia, urakehitystä ja koulutusta koskevia toimintalinjoja varten ja kommentoi sitä seuraavasti: Seuraavaa arviointikierrosta varten on annettu erittäin selkeä arviointiaikataulu, jossa erityisesti korostetaan, mihin mennessä lomakkeiden on oltava valmiina. Tiedotustoimintaa on vahvistettu, ja teknisiä kysymyksiä varten on perustettu oma tiedotuspiste. Suosituksen muiden kohtien täyttämiseksi arvioijille ja arvioitaville työntekijöille järjestetään täsmäkoulutusta ja tiedotustilaisuuksia, joissa opetetaan erikseen SMART-tavoitteiden asettamista sekä koulutustarpeiden ja koulutusehdotusten kytkemistä osaamisprofiiliin arviointiin. Suosituksen viimeisen osan suhteen EKP toteaa, ettei kursseille osallistumisen ja uralla etenemisen välillä ole suoraa yhteyttä EKP:ssä, vaikka asiaankuuluvien koulutusten onnistuneen suorittamisen myönnetään olevan hyväksi ammatillisen kehityksen kannalta. Suositus otetaan huomioon jo vuoden 2010 arviointikierroksella, ja seuraavalla arviointikierroksella loppuvuodesta 2011 se on huomioitu täysin.

Suositus 3

EKP hyväksyy suosituksen ja muistuttaa, että hankkeen loppuraportin mukainen hyötyarviointi suoritetaan ennen vuoden 2011 loppua.