

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



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

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

Доклад относно одит на ефективността на управлението на Европейската централна
банка за финансовата 2008 година:

Системи и процедури на ЕЦБ за управление на сферите ѝ на дейност

придружени от отговорите на Европейската централна банка

СЪДЪРЖАНИЕ

	Точки
Съкращения	
Въведение	1—5
Обхват и подход на одита	6—9
Констатации и оценки	10—48
Направено ли е адекватно планиране на дейностите в различните сфери?	10—25
Стратегическо/многогодишно планиране	11—15
Годишни планове/работни програми	16—19
Процес на годишно планиране	20—22
Планиране на ресурсите	23—25
Извършват ли подходящ мониторинг отделните сфери на дейност?	26—37
Вътрешен мониторинг	27—31
Отчитане пред Изпълнителния съвет	32—33
Ключови показатели за изпълнение	34—37
Отчетени ли са дейностите в различните сфери и извършена ли е оценка на тяхното изпълнение?	38—48
Оценка на резултатите за годината	39—45
Оценка на ползата и ефекта от дейностите	46—48
Заклучения и препоръки	49—55
Направено ли е адекватно планиране на дейностите в различните сфери?	49—51
Извършен ли е подходящ мониторинг на дейностите в различните сфери?	52—53
Отчетени ли са дейностите в различните сфери и извършена ли е оценка на тяхното изпълнение?	54—55

Приложение I — Кратко представяне на сферите на дейност, одитирани от Европейската сметна палата

Приложение II — Кратко представяне на използваните специфични одитни критерии и направената оценка за всяка одитирана сфера на действие

СЪКРАЩЕНИЯ

ЕСЦБ	Европейска система на централните банки
ЕЦБ	Европейска централна банка
КПИ	Ключови показатели за изпълнение
НЦБ	Национални централни банки
D-CO	Дирекция „Комуникации“
DG-E	Генерална дирекция „Икономика“
DG-H	Генерална дирекция „Човешки ресурси, бюджет и организация“
DG-I	Генерална дирекция „Международни и европейски отношения“
DG-R	Генерална дирекция „Изследвания“
DG-S	Генерална дирекция „Статистика“
DG-SL	Генерална дирекция „Секретариат и езикови услуги“
T2S	Програма „Target 2 Securities“

ВЪВЕДЕНИЕ

1. Европейската централна банка (ЕЦБ или „банката“) и националните централни банки на всички държави членки на ЕС съставляват Европейската система на централните банки (ЕСЦБ). Основната цел на ЕСЦБ е да поддържа ценова стабилност. ЕСЦБ също така подкрепя основните икономически политики на Съюза, за да допринесе за постигането на неговите цели¹. За тази цел ЕЦБ изпълнява поставените в устава ѝ задачи² и отговаря за управлението на своите дейности и финанси.
2. Извършеният от Палатата одит на ефективността на управлението на ЕЦБ се основава на член 27.2 от Протокола за устава на ЕСЦБ и на ЕЦБ³. Предмет на одита бяха системите и процедурите на ЕЦБ за управление на нейните сфери на дейност за финансовата 2008 година, както и планирането на дейностите за 2009 г.
3. Органите за вземане на решения на ЕЦБ са Управителен съвет и Изпълнителен съвет⁴. Изпълнителният съвет осъществява паричната политика в съответствие с насоките и решенията, приети от Управителния

¹ Член 127, параграф 1 от Договора за функционирането на Европейския съюз.

² Уставът на ЕСЦБ и на ЕЦБ е приложен като протокол към Договора.

³ Член 27.2 постановява: „Разпоредбите на член 287 от Договора за функционирането на Европейския съюз се прилагат само по отношение на прегледа на ефективността на операциите при управлението на ЕЦБ“. Институционалните разпоредби, свързани с Европейската централна банка, са включени в членове 282—284 от Договора за функционирането на Европейския съюз.

⁴ Член 9.3 от Протокола за устава на ЕСЦБ и на ЕЦБ. Управителният съвет се състои от шестимата членове на Изпълнителния съвет и управителите на националните централни банки на страните от еврозоната. Изпълнителният съвет се състои от председател, заместник-председател и четирима други членове.

съвет⁵, и носи цялостна отговорност за ежедневното управление на дейността и ресурсите на ЕЦБ.

4. ЕЦБ е разделена на 18 сфери на дейност, 15 от които са обособени в дирекции или генерални дирекции. Всички сфери на дейност „се ръководят от Изпълнителния съвет“⁶. Всяка сфера на дейност се управлява от член на Изпълнителния съвет.

5. Управителният съвет на ЕЦБ изпълнява функцията на бюджетен орган. Той одобрява годишния бюджет на ЕЦБ по предложение на Изпълнителния съвет⁷. Генерална дирекция „Човешки ресурси, бюджет и организация“ следи изпълнението на бюджета и предоставя консултации и подкрепа на сферите на дейност с цел ефективно и ефикасно управление на техните средства.

ОБХВАТ И ПОДХОД НА ОДИТА

6. При одита на ЕЦБ беше възприет подход за извършване на одит на ротационен принцип, при който всяка година се избират различни области за проверка. Основната цел на извършения от Палатата одит за финансовата 2008 година беше да се направи оценка дали ЕЦБ е въвела необходимите системи и процедури за управлението на своите сфери на дейност. Бяха разгледани следните три одитни въпроса:

- Направено ли е адекватно планиране на дейностите в различните сфери?

⁵ Член 12.1 от Протокола за устава на ЕСЦБ и на ЕЦБ.

⁶ Член 10.2 от Решението на Европейската централна банка от 19 февруари 2004 г. за приемане на Процедурния правилник на Европейската централна банка (ЕЦБ/2004/2) (ОВ L 80, 18.3.2004 г., стр. 33).

⁷ Член 15.1 от Решението на Европейската централна банка от 19 февруари 2004 г. за приемане на Процедурния правилник на Европейската централна банка.

- Извършен ли е подходящ мониторинг на дейностите в различните сфери?
- Отчетени ли са дейностите в различните сфери и извършена ли е оценка на тяхното изпълнение?

7. Оценката на Палатата обхваща всички системи и процедури на банката, както и специфичните правила, разработени и прилагани в разглежданите сфери на дейност. Установените в дадена сфера на дейност добри практики, отбелязани от Палатата по време на одита, бяха използвани за оценка на системите и процедурите в други сфери на дейност. При одита не бяха оценени резултатите на ЕЦБ като цяло, нито дейностите в различните сфери.

8. От 15-те сфери на дейност, обособени като дирекции или генерални дирекции⁸, бяха избрани шест за одит (вж. **каре 1**). Техният избор се основава на следните критерии: i) естество на дейностите, ii) размер на бюджета и на човешките ресурси, и iii) поддръжка и оперативни звена⁹. В **приложение 1** е представено кратко описание на всяка избрана сфера на дейност.

Каре 1 — Сфери на дейност, обхванати от одита

i) Дирекция „Комуникации“;

ii) Генерална дирекция „Икономика“ (ГД „Икономика“);

⁸ Трите сфери на дейност, които не са обособени като дирекция или генерална дирекция, са: Консултативен съвет към Изпълнителния съвет, представителството на ЕЦБ във Вашингтон и програмата „Target 2 Securities“ (T2S). Тези сфери бяха изключени поради сравнително малкия им мащаб.

⁹ Бяха изключени генералните дирекции „Администрация“, „Човешки ресурси, бюджет и организация“, „Информационни системи“ и дирекция „Финансова стабилност и надзор“, одитирани неотдавна от Европейската сметна палата или от дирекция „Вътрешен одит“ на ЕЦБ.

- iii) Генерална дирекция „Международни и европейски отношения“ (ГД „Международни и европейски отношения“);
- iv) Генерална дирекция „Секретариат и езикови услуги“ (ГД „Секретариат и езикови услуги“);
- v) Генерална дирекция „Статистика“ (ГД „Статистика“); и
- vi) Генерална дирекция „Изследвания“ (ГД „Изследвания“).

9. В **приложение 2** накратко са представени използваните специфични одитни критерии и направената оценка за всяка разгледана сфера на действие.

КОНСТАТАЦИИ И ОЦЕНКИ

Направено ли е адекватно планиране на дейностите в различните сфери?

10. За да оцени дали системите и процедурите на ЕЦБ за различните сфери са подходящи за планирането на техните дейности, Палатата разглежда следните въпроси:

- направено ли е стратегическо/многогодишно планиране, при което ясно да са посочени стратегическите цели и многогодишните приоритети;
- разработени ли са годишни планове/работни програми, в които ясно да са описани годишните цели и дейности;
- по време на планирането взети ли са предвид нуждите и очакванията на заинтересованите страни и поставени ли са подходящи приоритети по отношение на целите и дейностите; и
- по време на планирането разгледани ли са ресурсите, необходими за осъществяването на определените цели и дейности.

Стратегическо/многогодишно планиране

11. С оглед на оптималното използване на ресурсите на ЕЦБ следва да се извършва стратегическо/многогодишно планиране, при което да се определят целите и многогодишните приоритети на банката, като се вземе предвид променящата се среда и се гарантира, че всички структури на организацията си сътрудничат за определянето на обща визия.

12. В Протокола за устава на Европейската система на централните банки и на ЕЦБ, както и в Решението на ЕЦБ за приемане на Процедурния правилник, няма изрично изискване за изготвяне на стратегически/многогодишни документи.

13. Член 9 от Протокола постановява, че „ЕЦБ осигурява изпълнението на задачите, възложени на ЕСЦБ ... чрез осъществяване на нейната собствена дейност ... или чрез националните централни банки“.

Съществуващата нормативна уредба определя някои от функциите на ЕЦБ, както и функциите на националните централни банки. Има обаче няколко области, за които няма ясно разпределение на задачите, и съответно функциите са разделени и уточнени чрез двустранни споразумения и специфични договорености. По тази причина стратегическото/многогодишното планиране на ЕЦБ е повлияно от структурата на системата между ЕЦБ и ЕСЦБ/Евросистемата¹⁰. Това ограничава възможностите на банката да извършва ефективно стратегическо/многогодишно планиране.

¹⁰ С термина „Евросистема“ се обозначава подсистемата на ЕСЦБ, която се състои от ЕЦБ и националните централни банки (НЦБ) на държавите членки на ЕС, приели еврото. Оперативната структура на Евросистемата се основава на принципа на децентрализация. НЦБ осъществяват почти всички оперативни задачи на Евросистемата, в това число и повечето операции по паричната политика, емитиране и управление на евро банкнотите и събиране на статистически данни.

14. Всички разгледани сфери на дейност са участвали в процеса на планиране на ЕЦБ чрез формулиране на стратегически цели и многогодишни приоритети (вж. точка 21). Целите и приоритетите се актуализират всяка година и в действителност дават дългосрочна насоченост на дейностите. В повечето случаи¹¹ обаче стратегическите цели, включени в документите за многогодишно планиране, не са достатъчно конкретни и не е описано подробно как ще бъдат постигнати тези цели в различните сфери на дейност. Освен това не винаги се поставят конкретни срокове за осъществяването на многогодишните цели.

15. В документите за многогодишно планиране не са взети предвид човешките ресурси, макар че те представляват една от основните пречки за постигането на поставените цели. Изключение прави проектът на дирекция „Комуникации“, който разглежда връзката между дейности и ресурси и има за цел да идентифицира и осъществи мерки за управление на нарастващия обем на работата без промяна на общата численост на персонала¹² (вж. **каре 2**).

Каре 2 — Проект за организационно развитие

С течение на годините в дирекция „Комуникации“ се наблюдава значително увеличение на обема на работа. Това увеличение е довело до често използване на временни служители и натрупване на извънредни часове. За да намерят разрешение на проблемите, свързани с обема на работа и човешките ресурси, генерална дирекция „Човешки ресурси, бюджет и организация“, дирекция

¹¹ Едно от изключенията е отделът „Фискална политика“ към ГД „Икономика“, който през 2007 г. е изготвил бизнес план, определящ стратегическите приоритети за период от две години. В него са описани мисията, мандатът и организацията на отдела, както и наличните ресурси.

¹² ЕЦБ се стреми към стабилна обща численост на персонала в средносрочен план и заявки за допълнителни човешки ресурси се разглеждат само в специални случаи.

„Комуникации“ и съответните им членове на Изпълнителния съвет са взели решение да осъществят проект за организационно развитие.

Фазата на анализ по проекта включва задълбочен преглед на процесите, ресурсите, обема на работа и дейностите от 2005 до 2008 г., както и перспективите за обема на работа през следващите пет години.

Основното заключение е, че и двата отдела на дирекция „Комуникации“ следва да преминат от функциониране на принципа на търсенето към по-активно участие и да се съсредоточат върху основните комуникационни дейности. Разработен е план за действие. Изпълнението на този план се следи чрез редовни срещи между дирекция „Комуникации“ и консултантския екип, отговарящ за осъществяването на проекта за организационно развитие.

Годишни планове/работни програми

16. Доброто годишно планиране изисква, наред с други неща, да се изготви годишен план/работна програма, в които ясно да се поставят целите за годината, да се опишат дейностите, чрез които ще се постигнат тези цели, да се определят очакваните резултати и да се установят ключови показатели за изпълнение (КПИ). Годишните цели на сферите на дейност следва да са съобразени с общите цели на ЕЦБ, както и със стратегическите приоритети на различните сфери.

17. Освен годишния бюджет, който се приема от Управителния съвет, в Процедурния правилник на ЕЦБ не се изисква изрично да се изготвят документи за годишно планиране.

18. Въпреки това всички разгледани сфери на дейност са си поставили годишни цели и са определили ключови показатели за изпълнение (КПИ) с цел измерване на резултатите (вж. точки 34—37) в съответствие с общите цели на ЕЦБ (вж. точка 21) и стратегическите приоритети на различните сфери на дейност.

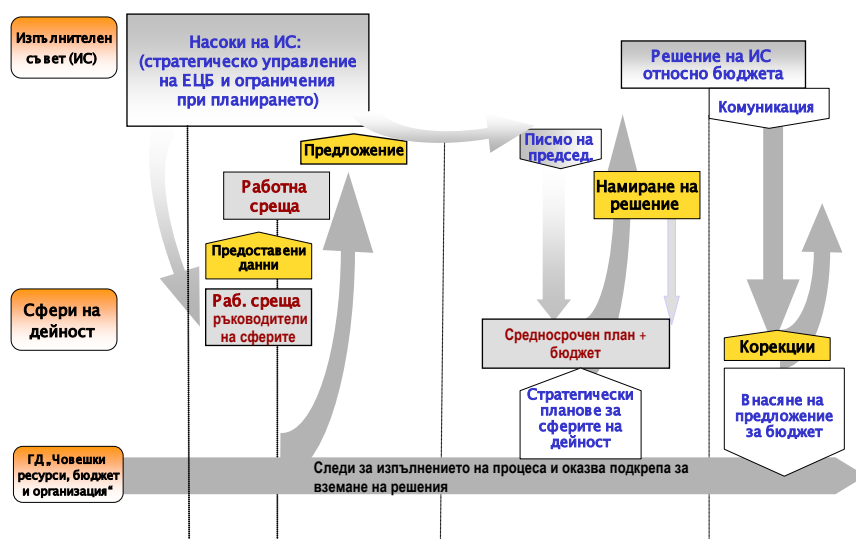
19. Дейностите, които следва да бъдат извършени за постигането на тези цели, не са описани еднакво подробно. За да се добие по-широка представа за дейностите във всяка сфера, е необходимо да се разгледат няколко документа за планиране на ниво отдел. Липсва ясно изразена връзка между дейностите в различните сфери и целите, описани в стратегическите планове (вж. точка 21).

Процес на годишно планиране

20. При процеса на годишно планиране следва да се вземат предвид мандатът на ЕЦБ, нейните цели и многогодишни приоритети, нуждите и очакванията на заинтересованите страни, както и да се определят приоритети по отношение на годишните цели и дейности на банката въз основа на оценка на ефекта от тези дейности и съпоставената очаквана полза от тях.

21. Процесът на годишно планиране на ЕЦБ започва през пролетта със среща на ръководителите на сферите на дейност, по време на която се обсъждат важните приоритети и цели на ЕЦБ и се изготвя предложение, което се представя на Изпълнителния съвет за оценка. Въз основа на тази оценка председателят съставя писмо, определящо стратегическите цели на ЕЦБ за следващата година. Тези цели се разработват допълнително в стратегическите планове на различните сфери на дейност. В тези документи са изложени предизвикателствата, целите и КПИ за следващата година, които се разглеждат в по-дългосрочна перспектива. Същият процес се използва и при съставянето и приемането на годишния бюджет на ЕЦБ (вж. точка 24). В този процес (обобщен във **фигура 1**) участват всички главни ръководители на заинтересованите страни и неговата цел е да се постигне информиран консенсус относно приоритетите, които да бъдат заложи на ниво ЕЦБ.

Фигура 1 — Обобщено представяне на процеса на годишно планиране и мониторинг



Източник: Европейска централна банка.

22. Процедурите, използвани за годишното планиране на дейностите в рамките на одитираните сфери, съществено се различават. Това отчасти се дължи на разнообразния характер на техните дейности. Срещат се случаи, при които са разгледани нуждите и очакванията на заинтересованите страни, но само за някои дейности или само отчасти. Освен това определянето на приоритети по отношение на дейностите не е документирано достатъчно добре¹³. В две от сферите на дейност¹⁴ действително е установен задълбочен и добре документиран процес на

¹³ С изключение на дирекция „Комуникации“, която е извършила задълбочено поддръждане на своите приоритети в рамките на проекта за организационно развитие.

¹⁴ ГД „Статистика“ и ГД „Изследвания“.

годишно планиране на дейностите. В **каре 3** е представено кратко описание на един от тези два примера за добри практики.

Каре 3 — Процес на годишно планиране — ГД „Статистика“

Изготвянето на годишната работна програма за годината „n“ започва през юни на годината „n-1“. Това съвпада с прегледа в средата на годината на работната програма за годината „n-1“. Едновременно с това се изготвят работните програми на Комитета по статистика на ЕСЦБ¹⁵ и на работните групи.

Съществува тясна връзка между работата на Комитета по статистика и ГД „Статистика“, която допълнително се засилва поради факта, че ГД „Статистика“ председателства и предоставя секретарска подкрепа на Комитета по статистика и всички работни групи. По този начин се осигурява съгласуваността и съвместимостта на планираните действия. В края на годината „n-1“ се прави оценка на работната програма за годината „n-1“ и се финализира работната програма за годината „n“.

Отделите на ГД „Статистика“ изготвят своя примерна годишна работна програма, която се обсъжда с ръководството на ГД „Статистика“. Примерната годишна работна програма се изпраща за потвърждаване и до всички вътрешни заинтересовани страни. Получените коментари се оценяват и необходимите промени се нанасят в работната програма. Окончателният вариант на документа се изпраща за одобрение до члена на Изпълнителния съвет.

Планиране на ресурсите

23. В процеса на годишно планиране следва да се направи оценка на човешките и финансовите ресурси, необходими за осъществяването на поставените цели и планираните дейности, които да се сравнят с

¹⁵ Основната задача на Комитета по статистика е да дава препоръки относно концепцията и съставянето на статистическата информация, събирана от ЕЦБ с помощта на националните централни банки.

наличните ресурси с оглед идентифицирането на евентуални допълнителни нужди. Крайната цел следва да бъде възможно най-добро използване на наличните ресурси.

24. Във всяка сфера на дейност се прави оценка на необходимите за следващата година ресурси по време на планирането на бюджета. С писмото на председателя стартира не само годишното планиране на целите и дейностите, но и годишното бюджетно планиране (вж. точка 21). От всяка сфера на дейност се подава бюджетна заявка за финансови и човешки ресурси. Заявките включват кратко описание на задачите за изпълнение, очакваните резултати и необходимите ресурси. При разгледаните сфери на дейност обаче не беше възможно да се установи ясна връзка между бюджета, целите в стратегическите планове и дейностите в документите за годишно планиране.

25. Само в две от шестте сфери на дейност¹⁶ систематично е правена оценка на човешките ресурси във връзка с планираните дейности. В резултат на това в повечето случаи не са документирани ресурсите, необходими за постигането на всяка цел.

Извършват ли подходящ мониторинг отделните сфери на дейност?

26. Палатата разгледа следните въпроси:

- използвани ли са подходящи процедури и системи за редовен мониторинг на изпълнението;
- изпращани ли са редовни доклади до Изпълнителния съвет относно постигнатия напредък по осъществяването на целите; и

¹⁶ ГД „Статистика“ и ГД „Изследвания“.

- установени ли са ключови показатели за изпълнение (КПИ) за оценка на напредъка по реализирането на годишните цели.

Вътрешен мониторинг

27. Вътрешният мониторинг следва да включва процедури и системи, които имат за цел предоставяне на редовна и точна информация относно напредъка по изпълнението на годишния план и постигането на целите. Процедурите следва да водят до навременно идентифициране на проблемите и трудностите, за да могат да се предприемат корективни действия.

28. Що се отнася до използването на ресурсите, ръководителите на бюджетните центрове се срещат веднъж месечно с отдел „Бюджет, контрол и организация“ към ГД „Човешки ресурси, бюджет и организация“ и подписват месечните отчети за изпълнението на бюджета. Основният акцент на тези срещи е мониторингът на бюджетното изпълнение. Месечните отчети за бюджета не включват информация относно оценката на задачите, изпълнявани в съответната сфера на дейност, за които са направени бюджетни разходи¹⁷, тъй като в тези отчети не се разглежда напредъкът по изпълнението на дейностите.

29. Най-важната процедура за мониторинг на дейностите представляват срещите на ниво главни ръководители във всяка сфера на дейност¹⁸. В допълнение към тях се състоят срещи на отделите, които представляват основната процедура за по-задълбочен мониторинг на дейностите и за добиване на представа за обема на работа на служителите. Освен това

¹⁷ Във всички сфери на дейност разходите за персонал представляват най-съществената част от разходите в бюджета.

¹⁸ В ГД „Статистика“ и дирекция „Комуникации“ тези срещи се провеждат веднъж седмично, в ГД „Икономика“ — три пъти месечно, в ГД „Изследвания“ и ГД „Секретариат и езикови услуги“ — два пъти месечно, а в ГД „Международни и европейски отношения“ — на всеки три или четири седмици.

редовно се провеждат и срещи на ниво подотдел. На това ниво се използват различни процедури и системи, за да се оцени дали задачите се изпълняват в предвидените срокове.

30. ГД „Статистика“ и ГД „Изследвания“ правят преглед в средата на годината на годишната работна програма за сферата на дейност, по време на който се прави равносметка на постигнатото до момента и се определят очакваните резултати до края на годината.

31. Всички проверени генерални дирекции са въвели процедури и са разработили системи за регулярно управление на дейностите. В повечето случаи мониторингът е съсредоточен по-скоро върху конкретните изпълнени задачи, отколкото върху постигането на целите.

Отчитане пред Изпълнителния съвет

32. Изпълнителният съвет трябва периодично да бъде информиран за напредъка в осъществяването на целите и постигането на очакваните резултати.

33. В рамките на ЕЦБ няма специфични, общи за всички сфери на дейност изисквания за отчитане пред Изпълнителния съвет по отношение на напредъка в осъществяването на целите и постигането на очакваните резултати. Всяка сфера на дейност се управлява от член на Изпълнителния съвет. Провеждат се редовни срещи¹⁹ с отговорния член и ръководителите на сферата на дейност. С изключение на ГД „Статистика“²⁰ обаче не се води протокол от тези срещи. Докладите за

¹⁹ ГД „Статистика“ провежда срещи два пъти седмично, ГД „Международни и европейски отношения“ и ГД „Секретариат и езикови услуги“ — веднъж месечно, ГД „Икономика“, дирекция „Комуникации“ и ГД „Изследвания“ — редовно и според нуждите.

²⁰ Срещите на ГД „Статистика“ се документират, изготвя се дневен ред и протокол и се записват предприетите действия с цел наблюдение на напредъка.

напредъка се изготвят и се представят от ГД „Статистика“ на Изпълнителния съвет въз основа на резултатите от прегледа на годишната работна програма в средата на годината. Отделите „Финансови изследвания“ и „Иконометрично моделиране“ към ГД „Изследвания“ също така изпращат на Изпълнителния съвет доклади за напредъка по изпълнението на изследователски програми и освен това съставят паметни бележки, с които се информира съответния член на Изпълнителния съвет относно напредъка на основните проекти, свързани с политиките на банката. Дирекция „Комуникации“, ГД „Международни и европейски отношения“, ГД „Икономика“ и ГД „Секретариат и езикови услуги“ не изготвят периодично официални доклади за извършен мониторинг.

Ключови показатели за изпълнение

34. Необходимо условие за ефективен мониторинг е определянето на ясни показатели и критерии за оценка. Следва да се установят ключови показатели за изпълнение (КПИ), чиято цел е да се оцени напредъкът в осъществяването на целите и постигането на очакваните резултати от дейностите. Показателите трябва да отговарят на критериите RACER²¹.

35. КПИ са въведени за първи път през 2006 г. за поддържащите сфери на дейност и през 2007 г. за всички сфери на дейност. Всяка сфера на дейност разработва свои КПИ, като отдел „Бюджет, контрол и организация“ участва в процеса чрез препоръки за подобрене, като например използването на някои КПИ във всички сфери на дейност²².

²¹ RACER е съкращение от *Relevant, Accepted, Credible, Easy and Robust* (значими, приемливи, правдоподобни, лесни и стабилни).

²² Например усвояване на бюджета на сферата на дейност, изпълнение на препоръките на вътрешните одитори, навременно попълване на оценъчните формуляри и участие в обучения.

36. От въвеждането на КПИ досега е постигнат съществен напредък по отношение на тяхната пълнота, яснота и цялостно качество. КПИ за 2009 г. са ясно свързани с общите цели на ЕЦБ, определени в писмото на председателя, и всеки КПИ е измерим. КПИ обхващат различни аспекти от оценката на изпълнението, като например използването на ресурсите, постигнатите резултати и ефекта от дейностите, и като цяло отговарят на критериите RACER²³.

37. Тъй като мониторинг на КПИ се извършва веднъж или два пъти годишно²⁴, КПИ представляват по-скоро инструмент за отчитане пред ръководството на най-високо ниво, отколкото инструмент за извършване на редовен мониторинг на задачите в отделните сфери на дейност.

Отчетени ли са дейностите в различните сфери и извършена ли е оценка на тяхното изпълнение?

38. Палатата провери доколко ЕЦБ е въвела подходящи системи и процедури за отчитане на дейностите в различните сфери и за оценка на техните резултати, като разгледа следните въпроси:

- прави ли се годишна оценка и отчитане на постигнатите резултати; и
- оценяват ли се периодично ползата и ефектът от резултатите.

Оценка на резултатите за годината

39. Постигнатите във всяка сфера на дейност резултати и осъществени дейности следва да се оценяват съгласно установени критерии. Резултатите трябва да бъдат съпоставени с първоначалния план, като

²³ Всяка сфера на дейност е въвела свои КПИ, които варират от 10 КПИ (ГД „Икономика“) до 24 (ГД „Изследвания“).

²⁴ В ГД „Статистика“, ГД „Секретариат и езикови услуги“, ГД „Икономика“ и дирекция „Комуникации“ мониторингът се извършва два пъти годишно.

постигнатият напредък се измерва количествено и качествено. Следва да се отчитат и ресурсите, използвани за постигането на резултатите.

40. На централно ниво на ЕЦБ се изготвят два основни годишни документа, които до известна степен включват оценка на резултатите за годината в отделните сфери на дейност — годишен отчет на ЕЦБ²⁵ и доклад за мониторинг на изпълнението на бюджета в края на годината, който се изготвя от ГД „Човешки ресурси, бюджет и организация“²⁶. В Протокола за устава на Европейската система на централните банки и на ЕЦБ, както и в Процедурния правилник на ЕЦБ, не се предвиждат други доклади за оценка на резултатите за годината, които да бъдат представяни на Управителния съвет.

41. Освен за дейностите на ЕСЦБ през годината и за паричната политика, годишният отчет за 2008 г. предоставя избрана информация и за дейностите в отделните сфери през годината. В него са включени например глави по статистика, икономически изследвания и външни комуникации. Информацията за дейностите през годината е предназначена главно за заинтересованите страни извън ЕЦБ. В отчета почти не се разглежда напредъкът спрямо годишните и средносрочните цели, нито използването на ресурсите.

42. Докладът за мониторинг на изпълнението на бюджета в края на 2008 г. включва цялостно обобщение на постиженията по основни

²⁵ ЕЦБ има задължения за предоставяне на информация и представя на Европейския парламент, Съвета и Комисията, а също и на Европейския съвет годишен отчет за дейността на ЕСЦБ и за паричната политика както през настоящата, така и през предходната година. Управителният съвет приема годишния отчет (член 16.1 от Процедурния правилник на ЕЦБ).

²⁶ Докладът за мониторинг на изпълнението на бюджета в края на годината дава информация за годишното изпълнение на бюджета. Той се представя на Управителния съвет и на Бюджетния комитет на ЕСЦБ.

функции²⁷. Докладът представя информацията по два различни начина — финансовата информация и качествените описания на постигнатите резултати са представени по основни функции, докато числеността на персонала се описва по сфери на дейност. Описанието включва предимно информация за нивото на дейност във всяка основна функция. Тъй като няма правила за съдържанието на доклада, представянето зависи от данните, подадени от ръководството на съответните сфери на дейност.

43. В различните сфери на дейност също така са разработени отделни механизми на отчитане. Добър пример за подобен механизъм беше отбелязан в ГД „Статистика“. За всяка дейност, включена в годишната работна програма, се прави обобщение на резултатите с допълнителна информация относно непланирани, но осъществени дейности и планирани, но неосъществени дейности. Този документ се изпраща за преглед до неговите ползватели и за информация до отговарящия за сферата на дейност член на Изпълнителния съвет. Изпълнителният съвет получава също така резултатите от КПИ за сферите на дейност под формата на обобщен доклад (вж. точки 34—37).

44. В другите пет разгледани сфери на дейност²⁸ трябва да се оценят и съпоставят няколко документа, за да се обхванат всички дейности, и често връзката с документите за планиране е ограничена. По тази причина е трудно да се направи оценка дали са извършени всички планирани дейности.

²⁷ Обобщения на постигнатите резултати се изготвят за ГД „Статистика“, ГД „Международни и европейски отношения“ и дирекция „Комуникации“. Дейностите на ГД „Секретариат и езикови услуги“ са обхванати поотделно за вземащите решения органи и езиковите отдели. Дейностите на ГД „Икономика“ и ГД „Изследвания“ се отчитат заедно в частта, отнасяща се до разработването на паричната политика.

²⁸ ГД „Секретариат и езикови услуги“, дирекция „Комуникации“, ГД „Икономика“, ГД „Международни и европейски отношения“, ГД „Изследвания“. По-голямата част от дейността на ГД „Изследвания“ се обхваща в годишния преглед на Комитета за координиране на изследванията, описан в **каре 4**.

45. Друг пример за добра практика е годишният преглед в края на годината, предвиден от Комитета за координиране на изследванията²⁹ (вж. **каре 4**).

Каре 4 — Годишен преглед на Комитета за координиране на изследванията

Годишният преглед на Комитета за координиране на изследванията за 2007 г. съдържа следното: i) оценка на актуалността на политиките, ii) обобщение на наличните доказателства за академично качество, iii) опит от програмата на ЕЦБ за командироване на изследователи (*Research secondment programme*), iv) списък на изследователските конференции, организирани от ЕЦБ през годината, v) основен преглед и подробна оценка на всяко от 24-те отделни споразумения за приоритети в изследователската област.

Оценка на ползата и ефекта от дейностите

46. Ползата и ефектът от дейностите в различните сфери следва да се оценяват периодично, за да се прецени до каква степен резултатите от дейностите са постигнали планирания ефект и съответно са допринесли за определянето на приоритети в стратегически и оперативен план.

47. Измерването на ефекта и оценяването на ползата от дейностите донякъде са включени в определени КПИ. Освен това в рамките на ЕЦБ са предприети няколко инициативи за измерване на ефекта и оценяване на ползата. През последните пет години са направени следните оценки:

- a) вътрешно проучване на удовлетвореността на клиентите, стартирано през октомври 2008 г. с цел оценка на удовлетвореността на персонала на ЕЦБ от отделите за поддръжка на ЕЦБ;

²⁹ Комитетът за координиране на изследванията е създаден с цел да координира изследователските дейности на ЕЦБ, осъществявани в различни сфери, напр. в ГД „Икономика“, ГД „Международни и европейски отношения“ и други.

- б) външна оценка на изследователските дейности на ЕЦБ през 2004 г. (вж. **каре 5**);
- в) въвеждане на точкова система за оценка³⁰ на академичните публикации на служителите;
- г) проект за организационно развитие 2007—2008 г. (вж. **каре 2**); и
- д) проучвания за проследяване и оценка на общественото мнение.

Каре 5 — Основни препоръки от прегледа на изследователските дейности

1. Да се предоставят достатъчно стимули и време на изследователите.
2. Да се повиши броят на изследванията, които потенциално могат да бъдат публикувани във водещи списания, и да се намали акцентът върху работните документи.
3. Да се подобри дългосрочното управление на човешките ресурси в сферата на изследванията чрез създаване на възможности за професионално развитие, по-добро използване на схемата за мобилност, увеличаване на бюджета за консултанти и ограничаване на програмата за гостуващи изследователи.
4. Да се съставя подробна годишна програма за изследванията във всички сфери на дейност, в които се провежда изследователска дейност.
5. Да се подобри поддръжката в сферата на изследванията, като се наемат допълнителни асистенти и се усъвършенстват използваните ИТ инструменти.
6. Резултатите от изследванията да се съобщават на по-широка публика на достъпен за нея език.

³⁰ Ефектът се оценява, като се прилага точкова система, базирана на критерии, определени от старшите ръководители на ГД „Изследвания“. Тази система е въведена за оценка на академичните публикации на служителите. Системата има за цел да предложи подходящи стимули за персонала за провеждане на висококачествени и свързани с политиките изследвания, като прави класация на икономическите списания, съчетана с точкова система.

48. Палатата установи, че тези оценки са проведени в отделни случаи. Липсва систематичен подход, при който всички основни дейности на ЕЦБ да бъдат оценявани в многогодишен план.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

Направено ли е адекватно планиране на дейностите в различните сфери?

49. Всички разгледани сфери на дейност са участвали в процеса на планиране на ЕЦБ чрез формулиране на стратегически цели и многогодишни приоритети, които са дали дългосрочна насоченост на дейностите. В повечето случаи обаче стратегическите цели не са достатъчно конкретни и точно определени.

50. В една от шестте одитирани сфери на дейност е разработена годишна работна програма, в която са поставени цели, дейностите и очакваните резултати за годината са описани достатъчно подробно. В другите пет сфери е необходимо да се разгледат няколко документа за планиране на ниво отдел, за да се добие по-широка представа за техните дейности и да се направи връзка между тях и целите, описани в стратегическите планове за съответните сфери на дейност.

51. В сферите на дейност се прави оценка на необходимите за следващата година ресурси по време на планирането на бюджета. Липсва обаче ясно установена връзка между описаните цели и дейности в стратегическите планове и в документите за годишно планиране и човешките и финансовите ресурси, необходими за тяхното осъществяване. Освен това ЕЦБ не е въвела система за идентифициране, одобряване и прилагане в цялата организация на добри управленски практики, установени в рамките на банката, което увеличава риска от по-ниска ефикасност и ефективност на някои сфери на дейност от тази, която биха могли да имат.

Препоръки

1. ЕЦБ следва да подобри годишното планиране в своите сфери на дейност, като показва връзката между стратегията и годишната работна програма. Програмата на свой ред следва да свързва годишните цели с конкретни дейности и очаквани резултати. Също така трябва да бъдат изрично посочени необходимите ресурси за постигане на тези резултати.
2. ЕЦБ следва да въведе процедури за идентифициране на добри управленски практики, които да бъдат разпространени до всички сфери на дейност с цел подобряване на сътрудничеството и качеството на управление.

Извършен ли е подходящ мониторинг на дейностите в различните сфери?

52. ЕЦБ е въвела подходящи процедури и системи за редовен мониторинг на изпълнението на нейните дейности. Членовете на Изпълнителния съвет се информират редовно за постигнатия напредък по осъществяването на дейностите. Също така са установени КПИ за оценка на реализирането на целите. Въпреки това в повечето сфери на дейност не се изготвят периодични доклади за мониторинг, които да бъдат представени на Изпълнителния съвет.

53. Неотдавна ЕЦБ разработи КПИ, които са ясно свързани с общите цели на ЕЦБ и обхващат различни аспекти на измерването на резултатите.

Препоръки

3. Изготвянето на периодични доклади за изпълнението, които дават актуална картина на постигнатия напредък по годишните дейности, би подобрило качеството на мониторинга и би послужило като основа за евентуални корекции в първоначалния годишен план.

Отчетени ли са дейностите в различните сфери и извършена ли е оценка на тяхното изпълнение?

54. Работата и резултатите в сферите на дейност се отчитат в годишен доклад за мониторинг на изпълнението на бюджета и в годишния отчет на ЕЦБ, както и в специфични за всяка сфера доклади. В повечето случаи обаче в докладите не се прави оценка на изпълнението спрямо поставените цели.

55. Направени са редица полезни оценки, от които ръководството на сферите на дейност получава ценна информация. Липсва обаче систематичен подход, който да разглежда всички основни дейности на ЕЦБ в многогодишен план. Това увеличава риска от невъзможност да се предприемат коригиращи мерки, ако това се наложи.

Препоръки

4. Качеството на годишните доклади следва да се подобри, като в тях се включат: i) годишна оценка на дейностите в различните сфери, и ii) оценка на постигнатия напредък в осъществяването на целите, заложи в стратегическите планове. В докладите също така следва да се посочва дали и как да бъде променена стратегическата насоченост в зависимост от придобития практически опит.
5. Следва да се въведе система за периодични оценки на ползата и ефекта от дейностите в различните сфери.

Настоящият доклад бе приет от Сметната палата в Люксембург, на заседанието ѝ от 5 май 2010 г.

За Сметната палата

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Председател

Кратко представяне на сферите на дейност, одитирани от Европейската сметна палата

Дирекция „Комуникации“	Генерална дирекция „Икономика“	Генерална дирекция „Международни и европейски отношения“	Генерална дирекция „Секретариат и езикови услуги“	Генерална дирекция „Статистика“	Генерална дирекция „Изследвания“
<p>Дирекция „Комуникации“ ръководи външната и вътрешната комуникация на ЕЦБ. Тя съобщава официалните становища на ЕЦБ/Евросистемата/ЕСЦБ и информира обществеността и медиите за задачите, мисията и организацията на ЕЦБ. Дирекцията разработва и осъществява външната и вътрешната комуникационна политика и координира комуникационните дейности между ЕЦБ/Евросистемата/ЕСЦБ. Тя изготвя публикациите на ЕЦБ/Евросистемата/ЕСЦБ и управлява интернет и интранет сайтовете на ЕЦБ. Ръководи мероприятия, организира конференции и отговаря за въпроси, свързани с протокола.</p> <p><i>Човешки ресурси към 31 декември 2008 г.: 51</i></p>	<p>Генерална дирекция „Икономика“ подготвя решенията на Управителния съвет по отношение на паричната политика и всички свързани с това позиции на ЕЦБ/Евросистемата/ЕСЦБ. Дирекцията следи, анализира, прогнозира и провежда изследвания по отношение на паричните, финансовите, фискалните, структурните и други икономически развития и политики и също така изготвя докладите и външната комуникация по тези въпроси. Освен това тя анализира ситуацията относно конвергенцията на държавите от ЕС извън еврозоната и координацията между техните парични политики и тази на ЕЦБ и предоставя информация по тези въпроси.</p> <p><i>Човешки ресурси към 31 декември 2008 г.: 176</i></p>	<p>Генерална дирекция „Международни и европейски отношения“ изготвя позициите на ЕЦБ/Евросистемата/ЕСЦБ за тяхната политика по международни и европейски въпроси. Позициите се изготвят в сътрудничество с други сфери на дейност според съответните им отговорности. Дирекцията прави икономически анализ на глобални системни въпроси и икономически анализ и прогнози за възникващите пазарни икономии и съседните на ЕС региони. Тя анализира също така вътрешните и външните политики не само на макроикономическо ниво, както и институционалните въпроси на ЕС.</p> <p><i>Човешки ресурси към 31 декември 2008 г.: 48</i></p>	<p>Генерална дирекция „Секретариат и езикови услуги“ подкрепя Генералния съвет, Управителния съвет и Изпълнителния съвет в процеса на вземане на решения. Тя участва в процесите, свързани с корпоративното управление (вкл. вземане на решения и конфиденциалност, публичен достъп и етика). Дирекцията предоставя библиотечни услуги и управлява документите/регистрите и политиката и процедурите по архивирането, както и централните архиви. Тя предоставя на ЕЦБ/Евросистемата/ЕСЦБ езикови услуги (превод, редакция, корекция, терминология и езикови технологии).</p> <p><i>Човешки ресурси към 31 декември 2008 г.: 115</i></p>	<p>Генерална дирекция „Статистика“ разработва, съставя и разпространява статистически данни, показатели и мета данни, необходими за осъществяването на паричната политика и другите задачи на ЕЦБ. Тя също така разработва, управлява и прилага статистически инструменти, бази данни и процеси за събиране, управление, изготвяне, разпространение и обмен на данни. Дирекцията дефинира концепции, класификации и извършва сезонните корекции на използваните от ЕЦБ статистики. Тя разпространява статистически данни и подкрепяща информация до обществеността и участниците на пазарите.</p> <p><i>Човешки ресурси към 31 декември 2008 г.: 115</i></p>	<p>Генерална дирекция „Изследвания“ допринася за паричната политика на ЕЦБ и други нейни функции и задачи, като провежда икономически изследвания и предоставя научни консултации и аналитични инструменти. По-специално тя провежда изследвания в областта на паричната икономика, макроикономиката и финансите и разработва, поддържа и използва иконометрични модели за прогнозиране и анализ на политиките.</p> <p><i>Човешки ресурси към 31 декември 2008 г.: 56</i></p>

Източник: Информация, предоставена от Европейската централна банка.

Кратко представяне на използваните специфични одитни критерии и направената оценка за всяка одитирана сфера на действие

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
НАПРАВЕНО ЛИ Е АДЕКВАТНО ПЛАНИРАНЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ В РАЗЛИЧНИТЕ СФЕРИ?						
Стратегическо/многогодишно планиране						
Въведено е стратегическо/многогодишно планиране	3	3	3	3	3	3
При многогодишното планиране се поставят стратегически цели, които са конкретни, обвързани със срокове и подредени по приоритети, и се вземат предвид необходимите ресурси за тяхното осъществяване	П	П	П	П	3	П
Годишни планове/работни програми						
Съставя се годишен план/работна програма за всяка сфера на дейност	П	П	П	П	3	П
Съставя се годишен план/работна програма на ниво отдел във сферите на дейност	3	П	3	3	3	3
Годишните цели са достатъчно добре определени	3	3	3	3	3	3
Годишните цели съответстват на общите цели на ЕЦБ и на стратегическите приоритети на сферите на дейност	3	3	3	3	3	3
Дейностите за постигане на поставените цели и очакваните резултати са описани достатъчно подробно	П	П	П	П	3	П
Процесът на годишно планиране						
Нуждите и очакванията на заинтересованите страни се вземат предвид по време на планирането	П	П	П	П	3	3
Процесът на поставяне на приоритети по отношение на годишните дейности е документиран достатъчно добре	П	3	П	П	3	3
Планиране на ресурсите						
Необходимите ресурси за следващата година се вземат предвид при планирането на бюджета	3	3	3	3	3	3
Необходимите човешки и финансови ресурси са обвързани с поставените цели и планираните дейности	П	П	П	П	П	П
ИЗВЪРШЕН ЛИ Е ПОДХОДЯЩ МОНИТОРИНГ НА ДЕЙНОСТИТЕ В РАЗЛИЧНИТЕ СФЕРИ?						
Вътрешен мониторинг						
Провеждат се редовни срещи на ръководството за мониторинг на резултатите в различните сфери	3	3	3	3	3	3
На ниво отдел/подотдел се провеждат срещи за мониторинг на резултатите на съответния отдел/подотдел	3	3	3	3	3	3
Отчитане пред Изпълнителния съвет						
Изпълнителният съвет получава редовна информация	3	3	3	3	3	3
Периодично се изпращат писмени доклади до Изпълнителния съвет	П	П	П	П	3	3
Ключови показатели за изпълнение (КПИ)						
КПИ имат измерими стойности	3	3	3	3	3	3
КПИ се използват както за мониторинг, така и за отчитане на годишните дейности	П	П	П	П	П	П
ОТЧЕТЕНИ ЛИ СА ДЕЙНОСТИТЕ В РАЗЛИЧНИТЕ СФЕРИ И ИЗВЪРШЕНА ЛИ Е ОЦЕНКА НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ?						
Оценка на резултатите за годината						
Осъществените годишни дейности и постигнатите резултати се представят в годишен отчет за дейността	П	П	П	П	3	3
Предоставената информация позволява на Изпълнителния съвет да идентифицира резултатите от дейностите в различните сфери	П	П	П	3	3	3
Оценка на ползата и ефекта от дейностите						
Извършва се периодична вътрешна оценка на ползата и ефекта от дейностите	3	3	П	3	3	3
Извършва се периодична външна оценка на ползата и ефекта от дейностите	П	3	П	П	П	3
3 — задоволително, П — необходими са подобрения						

ОТГОВОР НА ЕВРОПЕЙСКАТА ЦЕНТРАЛНА БАНКА

Европейската централна банка (ЕЦБ) приветства доклада на Европейската сметна палата (ЕСП) за финансовата 2008 година и цени високо направените от нея констатации, оценки и препоръки за усъвършенстване. ЕЦБ отбелязва също констатацията на ЕСП, че всички разгледани сфери на дейност: i) са участвали в процеса на планиране в ЕЦБ чрез формулиране на стратегически цели; ii) са си поставили годишни цели и са определили ключови показатели за изпълнение (КПИ) с цел измерване на резултатите в съответствие с общите цели на ЕЦБ и стратегическите приоритети на различните сфери на дейност; и iii) са установили процедури и са разработили подходящи системи за извършване на редовен мониторинг на дейностите.

ЕЦБ взема под внимание изложените от ЕСП констатации, оценки и препоръки за усъвършенстване. По-долу са изложени някои коментари от страна на ЕЦБ по отношение на конкретни параграфи и на петте отправени препоръки.

Параграфи 4 и 33

Макар че всяка сфера на дейност се управлява от член на Изпълнителния съвет, следва да се отбележи, че Изпълнителният съвет е колективно отговорен за сферите на дейност на ЕЦБ.

Параграфи 12 и 17

В параграфи 12 и 17 ЕСП потвърждава, че в Протокола за Устава на ЕСЦБ и на ЕЦБ, както и в решението на ЕЦБ за приемане на Процедурния правилник няма изрично изискване ЕЦБ да изготвя документи за годишно планиране (нито каквито и да е стратегически/многогодишни документи).

Независимо от това ЕЦБ постепенно е разработила система за управление на резултатите, която се основава на: i) мандата на ЕЦБ, както е определен в Договора за функционирането на Европейския съюз; ii) решенията на Управителния съвет и на Изпълнителния съвет; iii) ежегодното писмо на председателя до служителите, насочено към средносрочната перспектива; и iv) стратегическите насоки, разработвани на ниво сфера на дейност. Стратегическите насоки съдържат КПИ, свързани със (стратегическите и оперативните) цели на съответната сфера на дейност и идентифицираните от ръководството ѝ предизвикателства. През 2008 г. са поставени цели, определени като „годишни“. През 2009 г. са въведени „по-дългосрочни“ цели, които се уточняват допълнително в сътрудничество със сферите на дейност, за да се осигури приоритет на средносрочните насоки. Изпълнителният съвет като цяло одобрява стратегическите насоки и КПИ на сферите на дейност.

Наред с това е установен средносрочен план. Той е съсредоточен главно върху разходните фактори, за да се повиши предсказуемостта на бюджета и да се насърчи възприемането на средносрочна перспектива при планирането на ресурсите.

Като част от тази система за управление на резултатите няколко сфери на дейност вече са изработили работни програми, съобразени с конкретните им потребности, и ЕСП потвърждава това в

Приложение 2. Тези планове са ясно свързани с други планове, например с работните програми на комитетите на ЕСЦБ/Евросистемата, с дневния ред на заседанията на органите за вземане на решения и с други планове и графици на сферите на дейност (напр. икономически прогнози).

Параграф 15

Средносрочният план, изготвян ежегодно за Изпълнителния съвет въз основа на представените от различните сфери на дейност данни и на техните средносрочни стратегически цели и приоритети, е съсредоточен върху разходните фактори и планирането на ресурсите в средносрочна перспектива. Следователно ЕЦБ счита, че тези ресурси са свързани със средносрочните стратегически цели, определени от всяка сфера на дейност.

Параграф 22

Важно е да се отбележи, че дейностите на основните сфери на дейност се определят и управляват от Договора за функционирането на Европейския съюз и от Устава на ЕСЦБ и на ЕЦБ. Освен това сферите на дейност внасят корекции и променят приоритетите в дейностите си по искане на органите за вземане на решения на ЕЦБ (т.е. Изпълнителния съвет и Управителния съвет) и в отговор на външни събития. Това важи с особена сила за 2008 г., която е предмет на одита на ЕСП и през която се разгръща най-тежката икономическа криза в еврозоната и в световната икономика от Втората световна война насам. За поддържащите сфери на дейност са проведени вътрешни проучвания на удовлетвореността на клиентите, за да се определят потребностите/очакванията на вътрешните заинтересовани лица. Ето защо ЕЦБ счита, че потребностите и очакванията на заинтересованите лица се отчитат при определянето на приоритетите, планирането, осъществяването и мониторинга на дейностите на сферите на дейност.

Параграф 28

Ръководителите на сфери на дейност и ръководителите на бюджетни центрове обсъждат на редовните си срещи с отдел „Бюджет, контрол и организационна структура“, който е част от Генерална дирекция „Човешки ресурси, бюджет и организационна структура“, напредъка и изпълнението на задачите, осъществявани от различните сфери на дейност, както и необходимите промени по отношение на ресурсите заради отложени или нови дейности. Ето защо, макар че докладите за мониторинг на изпълнението на бюджета са съсредоточени върху неговото изпълнение, тези срещи изпълняват и ролята на форум за проследяване на динамиките и на напредъка в осъществяваните задачи.

Параграфи 31 и 41

Годишният доклад на ЕЦБ предоставя на обществеността информация за дейностите на ЕЦБ и постигнатите резултати. Освен това докладът за мониторинг на изпълнението на бюджета, съставян от ЕЦБ в края на годината, представя планираните и реално изразходваните финансови и човешки ресурси за всяка функция (с разбивка по решетката на функциите на Евросистемата). Тъй като

разпределянето на ресурсите по функции при подготовката на бюджета се основава на съвкупността от стратегически цели (които се извличат от стратегическите цели и ресурсите на сферите на дейност), този доклад разглежда, наред с всичко останало, изпълнението на тези цели. Нещо повече, финансовите данни се допълват от качествена оценка, открояваща главните постижения за годината, които могат да се съпоставят с основните насоки, посочени в бюджетния документ. Ето защо ЕЦБ счита, че напредъкът в постигането на целите вече е документиран.

Параграфи 33 и 52

Счита се, че ежеседмичните отчетни срещи и редовният диалог между членовете на Изпълнителния съвет и ръководителите на сфери на дейност са по-плодотворни за ефективното управление от дълги тримесечни или шестмесечни доклади. Всеки член на Управителния съвет отговаря (заедно със съответните ръководители на сфери на дейност) за мониторинга на дейността на сферите на дейност в неговия/нейния портфейл¹ и решава дали определен въпрос трябва да бъде поставен на вниманието на целия Изпълнителен съвет. Ръководителите на сфери на дейност имат редовни двустранни срещи за мониторинг на дейностите със съответните членове на Изпълнителния съвет. Те са част от процеса на периодичен мониторинг. Тези срещи са съгласувани с всички етапи на процесите на годишно и междинно планиране и мониторинг (планиране и приоритизиране на човешките ресурси, бюджетно планиране, докладване на КПИ, проучвания на удовлетвореността на клиентите, планиране и наблюдение на дневния ред на органите за вземане на решения и т.н.). Те са форумът, на който се докладват плановете, целите, напредъкът и постиженията на сферите на дейност и се обсъждат и съгласуват необходимите корекции в плановете. Темите, които ще се разглеждат, се съобщават предварително и според необходимостта се подготвя подходящата документация.

Освен това веднъж годишно на Изпълнителния съвет се представя консолидиран отчет за напредъка по целите, свързани с КПИ. В допълнение към това Изпълнителният съвет представя редовно мониторингови доклади на Управителния съвет, по-специално прогнози на полугодieto и доклад за мониторинг на изпълнението на бюджета в края на годината. Годишният доклад също служи като средство за оповестяване и отчитане на дейностите и резултатите на ЕЦБ. Наред с това на Изпълнителния съвет редовно се изпращат доклади за напредъка по основните дейности.

И накрая, ЕЦБ държи да се отбележи, че базата данни на отдел „Секретариат“ за планиране на програмата – комплексен инструмент за планиране и мониторинг – дава възможност въпросите да бъдат проследени ефективно, когато Изпълнителният съвет го поиска, и при необходимост да се изготвят доклади за напредъка.

Ето защо ЕЦБ счита, че са установени конкретни изисквания и практики за периодична отчетност пред Изпълнителния съвет.

¹ Между ръководителите на сфери на дейност и съответните членове на Изпълнителния съвет се провеждат редовно двустранни срещи.

Параграф 37

Системата на КПИ може да бъде използвана – и реално се използва – и за мониторинг, и за оценяване на резултатите на сферите на дейност. КПИ, които се отнасят за ЕЦБ като цяло, дават възможност вниманието да се съсредоточи върху въпроси, засягащи цялата организация. Следователно КПИ се използват и като инструмент за отчетност за висшето ръководство, и като инструмент за мониторинг на изпълнението на задачите на сферите на дейност.

Параграфи 48 и 55

Както бе изяснено в отговора към Препоръка 5, ЕЦБ е уверена, че такива оценки са разработени и се прилагат, както е необходимо, и са насочени към най-релевантните за целта области. Като се има предвид броят на извършените до момента оценки (например бюджетирането на нулева основа и многобройните проекти за организационно развитие, както и последващите мерки за проследяване), ЕЦБ счита, че не е налице повишен риск, че при необходимост няма да бъдат предприети коригиращи действия.

Параграф 51

Управленските структури на различните сфери на дейност/отдели, заедно с ръководството, което планира и наблюдава въведените практики, са достатъчно стабилни, за да осигурят ефикасност и ефективно разпределение на ресурсите по дейности. Освен това при всеки бюджетен цикъл редовно се преразглеждат приоритетите в дейностите на ЕЦБ, а Бюджетният комитет (състоящ се от представители на Евросистемата) също извършва оценка на бюджета на ЕЦБ. В допълнение към това, както показват отговорите към Препоръки 1 и 2, прилагането на по-формализиран процес по отношение на годишните работни програми следва да усъвършенства допълнително *документацията* по разпределението на ресурсите между целите. Ето защо ЕЦБ счита, че не е налице повишен риск от по-ниска ефикасност и ефективност на някои сфери на дейност от тази, която биха могли да имат.

Препоръки 1 и 2

Като продължение на непрестанното развитие, наблюдавано през първите десет години от съществуването ѝ, ЕЦБ възнамерява да въведе в действие по-формализиран процес по отношение на годишните работни програми. Тази инициатива ще започне с установяването на първоначален план през първата половина на 2010 г., който след това през годината и в началото на 2011 г. ще бъде усъвършенстван в пилотни етапи, включващи избрани сфери на дейност, като целта е до средата на 2011 г. той да бъде приложен навсякъде в ЕЦБ. В рамките на тези работни програми сферите на дейност могат, наред с всичко останало: i) да свържат предварително съгласуваните си функции (въз основа на решетката на функциите на Евросистемата) със стратегическите цели; ii) да уточнят в подробности конкретните резултати в рамките на тези функции и да планират свързаните с тях човешки и съответно финансови ресурси.

При разработването и въвеждането на тези работни програми през 2010 г. ЕЦБ ще се стреми, в частност посредством предвидените пилотни етапи, както и чрез предлагани специално за целта „семинари по стратегиите“, да изработи добри управленски практики, които да могат да бъдат приложени във всички сфери на дейност.

Ето защо ЕЦБ приема и двете препоръки.

Препоръки 3 и 4

Както е изтъкнато по-горе в отговорите към параграфи 33 и 52, ръководителите на структурни звена имат редовни двустранни срещи за отчитане и мониторинг със съответните членове на Изпълнителния съвет и на тях им представят плановете, целите, напредъка и резултатите на сферите на дейност, а всички необходими корекции в плановете се обсъждат и съгласуват.

Освен това на редовни „пилотни срещи“ ръководителите на сфери на дейност и ръководителите на други бюджетни центрове се срещат с отдел „Бюджет, контрол и организационна структура“, за да обсъдят промени в изискванията за ресурси, отложени и нови дейности и всякакви потенциални размествания в приоритетите на дейностите през годината. Те осигуряват „моментна снимка“ на това какво се случва в различните сфери на дейност, позволяват мониторинг на напредъка в изпълнението на годишните дейности и служат за база за всякакви корекции, които евентуално трябва да се внесат в първоначалните плановете. След това „моментната снимка“ придобива официална форма в прогнозния доклад на полугодieto.

Същевременно проектите и инвестициите са подложени на редовен мониторинг в Комитета за управление на проекти и Групите за управление на проекти, както и в рамките на комитетите на ЕСЦБ/Евросистемата, ако засягат ЕСЦБ/Евросистемата като цяло. Освен това веднъж годишно на Изпълнителния съвет се представя консолидиран отчет за напредъка по целите, свързани с КПИ. В допълнение към това, както е посочено по-горе, Изпълнителният съвет представя редовно мониторингови доклади на Управителния съвет, по-специално прогнозен доклад на полугодieto и доклад за мониторинг на изпълнението на бюджета в края на годината. Годишният доклад също служи като средство за оповестяване и отчитане на дейностите и резултатите на ЕЦБ. Наред с това на Изпълнителния съвет редовно се изпращат доклади за напредъка по основните дейности.

И накрая, но не на последно място, базата данни на отдел „Секретариат“ за планиране на програмата – комплексен инструмент за планиране и мониторинг – дава възможност въпросите да бъдат проследени ефективно, когато Изпълнителният съвет го поиска, и при необходимост да се изготвят доклади за напредъка.

Тъй като обаче ЕЦБ възнамерява да въведе по-формализиран процес по отношение на годишните работни програми (виж отговора на Препоръка 1), а това ще усъвършенства още повече отчитането на напредъка в дейностите на сферите на дейност и изпълнението на стратегическите цели, Препоръки 3 и 4 се приемат частично.

Препоръка 5

Докладът на ЕСП отчита (в параграф 47), че „в рамките на ЕЦБ са предприети няколко инициативи за измерване на ефекта и оценяване на ползата“. Това включва бюджетирането на нулева основа, проектите за организационно развитие, вътрешните проучвания на удовлетвореността на клиентите, проучванията за проследяване и оценка на общественото мнение, бенчмаркинга. Проектите за организационно развитие представляват планирани и структурирани организационни инициативи, чиято цел е да се направи оценка и да се предложат начини за усъвършенстване и/или преобразуване на процес или сфера на дейност.

ЕЦБ е уверена, че такива оценки са разработени и се прилагат, както е необходимо, и са насочени към най-релевантните за целта области². Изпълнителният съвет разполага с този организационен инструмент за бъдеща употреба.

Ето защо ЕЦБ счита, че тази препоръка вече е изпълнена. Подобна система за оценка вече е въведена и, според ЕЦБ, функционира ефикасно.

Изпълнение на препоръките

Препоръка 5 вече е изпълнена. Препоръки 1 и 2 – и, до степенята, в която е посочено в настоящия отговор, Препоръки 3 и 4 – ще бъдат изпълнени през периода 2010–2011 г.

² Проекти за организационно развитие са извършени в следните структурни звена: Дирекция „Комуникации“, Генерална дирекция „Администрация“ (проект за организационно развитие, свързан с управлението на сградния фонд), Генерална дирекция „Информационни системи“ (стратегически преглед на информационните системи), Генерална дирекция „Финансова стабилност“ (във връзка със създаването на Европейски съвет за системен риск и Генерална дирекция „Пазарни операции“.