

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



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

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

Zpráva o auditu provozní efektivnosti řízení Evropské centrální banky za rozpočtový rok 2008:

systemy a postupy, které ECB vytvořila pro řízení činností svých organizačních složek

spolu s odpověďmi Evropské centrální banky

OBSAH

	Body
Použité zkratky	
Úvod	1 - 5
Rozsah a koncepce auditu	6 - 9
Připomínky	10 - 48
Plánovaly organizační složky své činnosti odpovídajícím způsobem?	10 - 25
Strategické/víceleté plánování	11 - 15
Roční plány / pracovní programy	16 - 19
Proces ročního plánování	20 - 22
Plánování zdrojů	23 - 25
Prováděly organizační složky náležité monitorování svých činností?	26 - 37
Interní monitorování	27 - 31
Podávání zpráv výkonné radě	32 - 33
Klíčové ukazatele výkonnosti	34 - 37
Podávaly organizační složky zprávy o svých činnostech a hodnotily svou výkonnost?	38 - 48
Posouzení ročních výsledků	39 - 45
Hodnocení přidané hodnoty a dopadu	46 - 48
Závěry a doporučení	49 - 55
Plánovaly organizační složky své činnosti odpovídajícím způsobem?	49 - 51
Prováděly organizační složky náležité monitorování svých činností?	52 - 53
Podávaly organizační složky zprávy o svých činnostech a hodnotily svou výkonnost?	54 - 55

Příloha I – Přehled organizačních složek prověřovaných Evropským účetním dvorem

Příloha II – Přehled konkrétních kritérií auditu a posouzení každé z prověřovaných organizačních složek

POUŽITÉ ZKRATKY

BCO	Odbor pro rozpočet, kontrolu a organizaci (v DG-H)
BUCOM	Rozpočtový výbor (výbor ESCB)
D-CO	Ředitelství pro komunikaci
DG-E	Generální ředitelství pro ekonomii
DG-H	Generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci
DG-I	Generální ředitelství pro mezinárodní a evropské vztahy
DG-R	Generální ředitelství pro výzkum
DG-S	Generální ředitelství pro statistiku
DG-SL	Generální ředitelství pro sekretariát a jazykové služby
ECB	Evropská centrální banka
EMO	Odbor ekonometrického modelování (v DG-R)
ESCB	Evropský systém centrálních bank
FIP	Odbor fiskální politiky (v DG-E)
FIR	Odbor finančního výzkumu (v DG-R)
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti (<i>Key Performance Indicator</i>)
RCC	Výbor pro koordinaci výzkumu
STC	Výbor pro statistiku
T2S	Program <i>Target 2 Securities</i>

ÚVOD

1. Evropská centrální banka (dále také „ECB“ nebo „banka“) a národní centrální banky všech členských států EU tvoří společně Evropský systém centrálních bank (ESCB). Prvořadým úkolem ESCB je udržovat cenovou stabilitu. ESCB rovněž podporuje obecné hospodářské politiky v Unii se záměrem přispět k dosažení cílů Unie¹. Za tímto účelem ECB vykonává úkoly stanovené v jejím statutu² a odpovídá za řízení svých činností a financí.
2. Audit Účetního dvora zaměřený na provozní efektivnost Evropské centrální banky vychází z článku 27.2 Protokolu o statutu Evropského systému centrálních bank a Evropské centrální banky³. Předmětem auditu byly systémy a postupy, které banka vytvořila pro řízení činností svých organizačních složek v rozpočtovém roce 2008, včetně plánování činností na rok 2009.
3. Rozhodovacími orgány ECB jsou rada guvernérů a výkonná rada⁴. Výkonná rada provádí měnovou politiku v souladu s obecnými zásadami a rozhodnutími rady guvernérů⁵ a nese celkovou odpovědnost za řízení běžných záležitostí ECB a jejích zdrojů.

¹ Čl. 127 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie.

² Statut ESCB a ECB tvoří protokol připojený ke Smlouvě.

³ Článek 27.2 stanoví: „Článek 287 Smlouvy o fungování Evropské unie se vztahuje výlučně na zkoumání výkonnosti správy ECB.“ Institucionální ustanovení týkající se Evropské centrální banky jsou obsažena v článcích 282–284 Smlouvy o fungování Evropské unie.

⁴ Článek 9.3 Protokolu o statutu ESCB a ECB. Rada guvernérů se skládá ze šesti členů výkonné rady a z guvernérů národních centrálních bank členských států, jejichž měnou je euro. Výkonná rada se skládá z prezidenta, viceprezidenta a dalších čtyř členů.

⁵ Článek 12.1 Protokolu o statutu ESCB a ECB.

4. ECB se dělí na 18 organizačních složek, z toho 15 je ředitelstvím nebo generálním ředitelstvím. Všechny organizační složky „řídí výkonná rada“⁶.

Každá organizační složka spadá pod jednoho člena výkonné rady.

5. Rozpočtovou pravomoc v ECB vykonává rada guvernérů. Rada guvernérů přijímá roční rozpočet ECB na základě návrhu výkonné rady⁷. Generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci (DG-H) monitoruje plnění rozpočtu a poskytuje organizačním složkám poradenství a podporu, aby mohly řídit své zdroje účelně a efektivně.

ROZSAH A KONCEPCE AUDITU

6. Účetní dvůr zvolil k auditu ECB rotační přístup, kdy se každý rok vybírají k prověrce jiné oblasti řízení. Hlavním cílem auditu Účetního dvora za rozpočtový rok 2008 bylo posoudit, zda banka vytvořila systémy a postupy potřebné k řízení činností jejích organizačních složek. Audit se přitom zabýval následujícími třemi otázkami:

- Plánovaly organizační složky své činnosti odpovídajícím způsobem?
- Prováděly organizační složky náležité monitorování svých činností?
- Podávaly organizační složky zprávy o svých činnostech a hodnotily svou výkonnost?

7. Účetní dvůr se ve svém posouzení zaměřil na systémy a postupy vztahující se na banku jako celek a dále na konkrétní opatření, která byla vytvořena a uplatňována v prověřovaných organizačních složkách. Dobré postupy zjištěné během auditu v některé z organizačních složek využil Účetní dvůr k posouzení

⁶ Článek 10.2 rozhodnutí Evropské centrální banky ze dne 19. února 2004, kterým se přijímá jednací řád Evropské centrální banky (ECB/2004/2) (Úř. věst. L 80, 18.3.2004, s. 33).

⁷ Článek 15.1 rozhodnutí Evropské centrální banky ze dne 19. února 2004, kterým se přijímá jednací řád Evropské centrální banky.

řídících systémů a postupů v ostatních složkách. Audit nehodnotil ani výsledky banky jako celku ani výsledky činností organizačních složek.

8. K auditu bylo vybráno šest z 15 organizačních složek, které jsou ředitelstvím nebo generálním ředitelstvím (viz **rámeček 1**)⁸. Výběr se řídil následujícími kritérii: i) povaha činností, ii) objem rozpočtu a lidských zdrojů a iii) podpůrné a provozní oblasti⁹. Stručný popis každé ze zvolených organizačních složek uvádí **příloha 1**.

Rámeček 1 – Organizační složky, v nichž proběhl audit

- i) *Ředitelství pro komunikaci (Directorate Communications; D-CO),*
- ii) *Generální ředitelství pro ekonomii (Directorate General Economics; DG-E),*
- iii) *Generální ředitelství pro mezinárodní a evropské vztahy (Directorate General International & European Relations; DG-I),*
- iv) *Generální ředitelství pro sekretariát a jazykové služby (Directorate General Secretariat & Language Services; DG-SL),*
- v) *Generální ředitelství pro statistiku (Directorate General Statistics; DG-S),*
- vi) *Generální ředitelství pro výzkum (Directorate General Research; DG-R).*

9. **Příloha 2** uvádí přehled konkrétních auditních kritérií spolu s posouzením každé prověřované organizační složky.

⁸ Mezi ředitelství ani generální ředitelství nepatří následující tři organizační složky: poradci výkonné rady, zastoupení ECB ve Washingtonu a program T2S (*Target 2 Securities*). Vzhledem ke své relativně malé velikosti nebyly tyto složky do auditu zahrnuty.

⁹ Na generální ředitelství pro správu, generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci, generální ředitelství pro informační systémy a na ředitelství pro finanční stabilitu a dohled, které byly v nedávné době podrobeny auditu

PŘIPOMÍNKY

Plánovaly organizační složky své činnosti odpovídajícím způsobem?

10. Aby Účetní dvůr posoudil přiměřenost systémů a postupů, které ECB vytvořila s cílem umožnit organizačním složkám plánovat jejich činnosti, zjišťoval, zda:

- se provádělo strategické/víceleté plánování, které by zřetelně stanovilo strategické cíle a víceleté priority,
- byly vypracovány roční plány / pracovní programy s jasným popisem cílů a činností na daný rok,
- byly během plánování zohledněny potřeby a očekávání zainteresovaných stran a zda byly činnosti náležitě rozděleny podle priorit,
- se během plánování počítalo se zdroji, které budou potřeba pro splnění stanovených cílů a činností.

Strategické/víceleté plánování

11. V zájmu optimálního využití zdrojů ECB by banka měla provádět strategické/víceleté plánování, aby definovala své cíle a víceleté priority, včetně reakcí na měnící se prostředí, a zajistila, aby všechny organizační složky přispívaly k dosažení společné vize.

12. Protokol o statutu Evropského systému centrálních bank a Evropské centrální banky ani rozhodnutí ECB, kterým se stanoví její jednací řád, vypracování dokumentů strategické/víceleté povahy výslovně nevyžadují.

13. Článek 9 protokolu uvádí, že „ECB zajišťuje, aby úkoly svěřené ESCB [...] byly plněny její vlastní činností [...] nebo prostřednictvím národních centrálních

Evropského účetního dvora nebo útvaru interního auditu ECB, se audit nevztahoval.

bank“. Stávající právní základ definuje řadu funkcí ECB a národních centrálních bank. Existuje však několik oblastí, v nichž žádné jasné rozdělení úkolů neexistuje a kde úlohu a přesné funkce upravují bilaterální dohody a zvláštní ujednání. Na strategické/víceleté plánování ECB má tedy vliv struktura systému ECB a ESCB/Eurosystému¹⁰, takže banka má pro provádění účelného strategického/víceletého plánování omezený prostor.

14. Všechny prověřované organizační složky přispěly k procesu plánování ECB stanovením strategických cílů a víceletých priorit (viz bod 21). Cíle a priority byly ročně aktualizovány a skutečně určovaly dlouhodobé zaměření činností organizačních složek. Ve většině případů¹¹ však dokumenty k víceletému plánování neobsahovaly dostatečně konkrétní strategické cíle a poskytovaly jen omezené informace o tom, jak hodlá organizační složka svých cílů dosáhnout. Navíc ne vždy byly pro splnění víceletých cílů stanoveny konkrétní termíny.

15. V těchto dokumentech k víceletému plánování nebyly zohledněny lidské zdroje, přestože z hlediska splnění stanovených cílů jde o jedno z hlavních úskalí. Nicméně ředitelství pro komunikaci realizovalo projekt, v jehož rámci byly činnosti a zdroje vzájemně provázány a který usiloval o identifikaci a zavedení takových opatření, jež umožní vypořádat se s rostoucím pracovním zatížením při celkově stabilním počtu zaměstnanců¹² (viz **rámeček 2**).

¹⁰ Termínem „Eurosystém“ se rozumí podskupina ESCB složená z ECB a národních centrálních bank členských států EU, které přijaly euro. Z provozního hlediska Eurosystém plně zohledňuje zásadu decentralizace. Národní centrální banky provádějí téměř všechny provozní úkoly Eurosystému včetně většiny operací měnové politiky, vydávání eurobankovek a manipulace s nimi a shromažďování statistických údajů.

¹¹ Jednou z výjimek byl odbor fiskální politiky (FIP) v DG-E, který v roce 2007 vypracoval plán činnosti uvádějící strategické priority na období dvou let. Plán popisoval poslání, mandát a organizaci odboru a dále zdroje, které má odbor k dispozici.

¹² Cílem ECB je mít ve střednědobém výhledu stabilní počet zaměstnanců a k požadavkům na dodatečné zaměstnance se přihlíží pouze výjimečně.

Rámeček 2 – Projekt organizačního rozvoje

Objem práce v ředitelství pro komunikaci během let výrazně narůstal, což vedlo ke značnému využívání dočasných pracovníků a k přesčasům. K vyřešení problému s pracovní zátěží a zdroji se generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci, ředitelství pro komunikaci a členové jejich výkonných rad rozhodli uskutečnit projekt organizačního rozvoje.

Během fáze analýzy projektu se prováděl hloubkový přezkum procesů, zdrojů, pracovního vytížení a činností v letech 2005 až 2008 a stanovila se projekce pracovního vytížení na následujících pět let.

Hlavním závěrem bylo, že oba dva odbory ředitelství pro komunikaci by se neměly orientovat výhradně podle poptávky, ale měly by zaujmout aktivnější roli a zaměřit se na hlavní komunikační činnosti. Byl vypracován akční plán a jeho provádění se monitorovalo prostřednictvím pravidelných setkání mezi ředitelstvím pro komunikaci a konzultačním týmem odpovědným za realizaci projektu organizačního rozvoje.

Roční plány / pracovní programy

16. Řádné roční plánování mimo jiné vyžaduje vytvoření ročního plánu / pracovního programu, který by měl zřetelně definovat cíle na daný rok, popisovat činnosti potřebné k jejich splnění, určit očekávané výsledky a stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Roční cíle organizačních složek by měly být provázány jak s celkovými cíli ECB, tak se strategickými prioritami organizačních složek.

17. S výjimkou ročního rozpočtu, který přijímá rada guvernérů, jednacích řád ECB výslovně nepožaduje vypracování žádných ročních dokumentů v oblasti plánování.

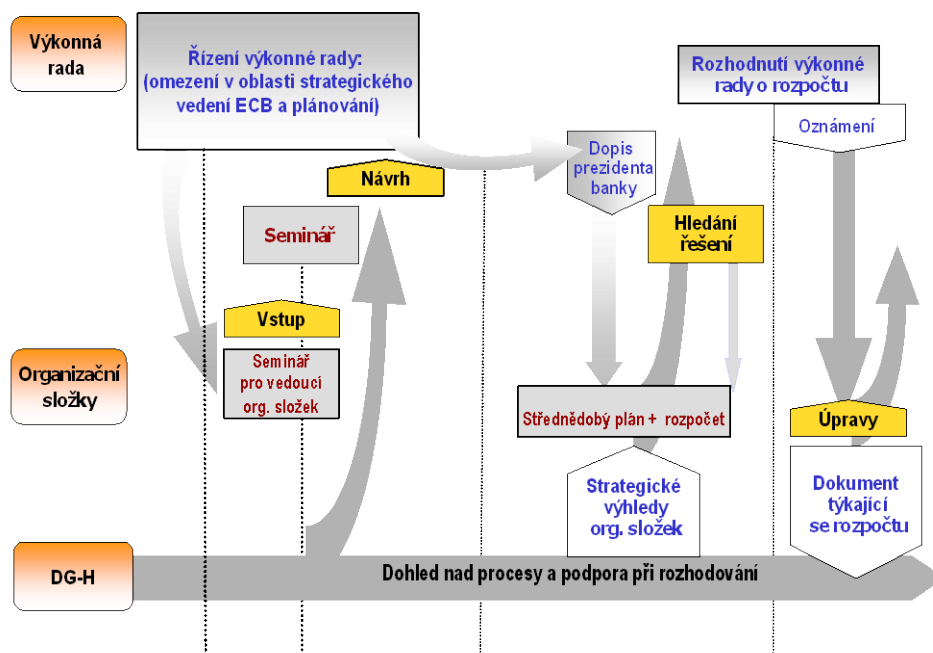
18. Všechny prověřované organizační složky nicméně své roční cíle definovaly a také stanovily klíčové ukazatele výkonnosti k měření výkonnosti (viz body 34–37) v souladu s celkovými cíli ECB (viz bod 21) a strategickými prioritami organizačních složek.

19. Činnosti nezbytné ke splnění těchto cílů ale se stejnou přesností popsány nebyly. K získání uceleného pohledu na činnosti organizační složky je třeba seznámit se s různými plánovacími dokumenty jednotlivých odborů. Mezi činnostmi organizačních složek a cíli popsanými ve strategických výhledech není žádné formální propojení (viz bod 21).

Proces ročního plánování

20. Roční plánování by mělo vycházet z mandátu ECB, jejích cílů a víceletých priorit, potřeb a očekávání zainteresovaných stran a mělo by usilovat o to, aby roční cíle a činnosti banky byly rozděleny dle priorit na základě posouzení dopadu těchto činností a jejich srovnatelné očekávané přidané hodnoty.

21. Proces ročního plánování v ECB začíná na jaře seminářem pro vedoucí organizačních složek. Projednávají se na něm rámcové priority a cíle ECB a následně je výkonné radě předložen návrh k posouzení. Výsledky tohoto posouzení jsou pak zohledněny v dopise prezidenta banky, v němž jsou stanoveny strategické cíle ECB na následující rok. Tyto cíle se dále podrobněji rozvádějí ve strategických výhledech organizačních složek. Strategické výhledy uvádějí výzvy, cíle a klíčové ukazatele výkonnosti na následující rok a rovněž v dlouhodobějším horizontu. Stejný proces se uplatňuje při přípravě a přijímání ročního rozpočtu ECB (viz bod 24). Na tomto procesu (znázorněném **obrázkem 1**) se podílí všechny hlavní zainteresované strany na úrovni vyššího vedení a jeho cílem je dosáhnout informované shody o prioritách, které budou na úrovni ECB nastaveny.

Obrázek 1 – Přehled procesu ročního plánování a monitorování

Zdroj: Evropská centrální banka.

22. Postupy uplatňované při ročním plánování činností se v rámci prověřovaných organizačních složek výrazně liší. Částečně je to způsobeno různorodou povahou jejich činností. V několika případech byly potřeby a očekávání zainteresovaných stran zohledněny pouze formálně a jen u některých činností nebo v omezené míře. Rozdělení činností podle priorit navíc nebylo dostatečně zdokumentováno¹³. Podrobný a dobře zdokumentovaný proces ročního plánování měly dvě organizační složky¹⁴.

Rámeček 3 stručně popisuje jeden z těchto dvou příkladů dobrého postupu.

¹³ S výjimkou D-CO, které podrobně stanovilo priority během projektu organizačního rozvoje.

¹⁴ DG-S a DG-R.

Rámeček 3 – Proces ročního plánování – generální ředitelství pro statistiku

Sestavování ročního pracovního programu na rok n se zahajuje v červnu roku n-1. Tento termín se kryje s pololetní prověrkou pracovního programu na rok n-1. Ve stejné době se připravuje pracovní program výboru ESCB pro statistiku (STC)¹⁵ a jeho pracovních skupin. Mezi prací výboru pro statistiku a generálního ředitelství pro statistiku existuje úzký vztah, umocněný také tím, že toto generální ředitelství předsedá výboru pro statistiku a všem pracovním skupinám a poskytuje jim služby sekretariátu. Tím je zajištěna jednotnost a kompatibilita plánovaných činností. Na konci roku n-1 probíhá posouzení pracovního programu na rok n-1 a finalizace pracovního programu na rok n.

Odbory generálního ředitelství pro statistiku připravují první návrhy svých ročních pracovních programů a projednávají je s vyšším vedením celého generálního ředitelství. Návrh ročního pracovního programu se rovněž zasílá všem interním zainteresovaným stranám, aby jej potvrdily. Obdržené připomínky se posoudí a do pracovního programu se zanesou případné změny. Konečný dokument se zasílá členovi výkonné rady ke schválení.

Plánování zdrojů

23. Během ročního plánování by se mělo posoudit, jaké lidské a finanční zdroje budou potřeba k dosažení stanovených cílů a realizaci zvolených činností, a porovnat je se zdroji, které jsou k dispozici, aby bylo možné určit případné další potřeby. Celkovým cílem by mělo být co nejlepší využití dostupných zdrojů.

24. Organizační složky odhadují objem potřebných zdrojů na následující rok v rámci rozpočtového plánování. Dopis prezidenta ECB zahajuje nejen roční plánování cílů a činností, ale také plánování ročního rozpočtu (viz bod 21). Každá organizační složka předloží svůj rozpočtový požadavek v oblasti finančních a lidských zdrojů. Součástí těchto požadavků je i stručný popis

¹⁵ Výbor pro statistiku je poradním orgánem při přijímání a sestavování statistických informací shromažďovaných ECB za přispění národních centrálních bank.

plánovaných úkolů, očekávané výsledky a potřebné zdroje. U prověřovaných organizačních složek však chyběla jasná provázanost mezi rozpočtem, cíli ve strategickém výhledu a činnostmi v dokumentech k ročnímu plánování.

25. Pouze dvě ze šesti organizačních složek¹⁶ systematicky odhadovaly lidské zdroje na úrovni příslušných činností. Zdroje potřebné k dosažení jednotlivých cílů tudíž nejsou ve většině případů zdokumentovány.

Prováděly organizační složky náležité monitorování svých činností?

26. Účetní dvůr zkoumal, zda:

- byly pravidelně uplatňovány náležité postupy a systémy pro monitorování výkonnosti,
- byly výkonné radě předkládány pravidelné zprávy o pokroku při dosahování cílů,
- byly stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti k posouzení pokroku při plnění cílů na daný rok.

Interní monitorování

27. V rámci interního monitorování by měly existovat postupy a systémy, které poskytují pravidelné a přesné informace o pokroku při realizaci ročního plánu a o míře plnění stanovených cílů. Tyto postupy by měly odhalit jakékoliv problémy či obtíže dostatečně včas na to, aby bylo možné zjednat nápravu.

28. Pokud jde o využití zdrojů, vedoucí rozpočtových středisek se spolu s odborem pro rozpočet, kontrolu a organizaci (BCO) generálního ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci účastní měsíčních jednání a schvalují měsíční zprávy o rozpočtu. Hlavním cílem těchto jednání je monitorovat plnění rozpočtu. Měsíční zprávy o rozpočtu nepodávají informace o posuzování úkolů

¹⁶ DG-S a DG-R.

prováděných organizační složkou v oblasti rozpočtových výdajů¹⁷, protože pokrok v oblasti činností se v těchto zprávách nezohledňuje.

29. Zdaleka nejdůležitějším prostředkem pro monitorování činností jsou jednání na úrovni vyššího vedení každé organizační složky¹⁸. Doplnkem k nim jsou jednání jednotlivých odborů, která představují hlavní prostředek k podrobnějšímu monitorování činnosti a poskytování přehledu o pracovním vytížení zaměstnanců. Kromě těchto jednání probíhají pravidelně a s větší frekvencí schůzky jednotlivých sekcí. Na této úrovni se uplatňují různé postupy a systémy pro posouzení toho, zda byly úkoly splněny v očekávaných termínech.

30. Pololetní prověrka ročního pracovního programu organizačních složek se připravuje v generálním ředitelství pro statistiku a generálním ředitelství pro výzkum. Umožňuje určit, čeho bylo dosaženo, a stanovit očekávání do konce roku.

31. Všechna prověřovaná generální ředitelství vypracovala postupy a systémy sloužící k pravidelnému řízení jejich činností. Monitorování se ve většině případů soustředilo na konkrétní prováděné úkoly, nikoliv na zkoumání plnění cílů.

Podávání zpráv výkonné radě

32. Výkonná rada by měla být pravidelně informována o pokroku při dosahování cílů a očekávaných výsledků.

33. Pokud jde o podávání zpráv výkonné radě o pokroku při dosahování cílů a očekávaných výsledků, ECB nemá stanoveny požadavky, které by byly

¹⁷ Největší část rozpočtovaných výdajů všech organizačních složek tvoří osobní náklady.

¹⁸ Probíhají jednou týdně v DG-S a D-CO, třikrát měsíčně v DG-E, dvakrát měsíčně v DG-R a DG-SL a jednou za tři až čtyři týdny v DG-I.

společné pro všechny organizační složky banky. Každá organizační složka podléhá jednomu členu výkonné rady. Vyšší vedení organizační složky a člen, který za ni odpovídá, se scházejí na pravidelných jednáních¹⁹. Nicméně s výjimkou generálního ředitelství pro statistiku²⁰ se z těchto jednání nepořizují zápisy. Zprávy o pokroku se připravují a předkládají výkonné radě na základě pololetní prověrky ročního pracovního programu prováděné generálním ředitelstvím pro statistiku. Odbor finančního výzkumu (FIR) a odbor ekonometrického modelování (EMO) v generálním ředitelství pro výzkum také připravují pro výkonnou radu zprávy o pokroku při plnění příslušných výzkumných programů. Kromě toho se vypracovávají informační memoranda, jejichž cílem je informovat příslušného člena výkonné rady o tom, jak postupují projekty týkající se hlavních politik banky. Ředitelství pro komunikaci, generální ředitelství pro mezinárodní a evropské vztahy, generální ředitelství pro ekonomii a generální ředitelství pro sekretariát a jazykové služby žádné formální a pravidelné zprávy o monitorování nevypracovávají.

Klíčové ukazatele výkonnosti

34. Předpokladem účelného monitorování je definovat soubor jasných ukazatelů a kritérií k posouzení. Měly by být vypracovány klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) s cílem posoudit pokrok směrem k dosažení cílů a očekávaných výsledků zvolených činností a tyto ukazatele by měly splňovat kritéria RACER²¹.

35. Klíčové ukazatele výkonnosti byly poprvé zavedeny v roce 2006 u podpůrných organizačních složek a v roce 2007 pak pro všechny organizační

¹⁹ DG-S pořádá jednání dvakrát týdně, DG-I a DG-SL jednou měsíčně. DG-E, D-CO a DG-R je pořádají pravidelně v souladu se svými potřebami.

²⁰ DG-S svá jednání dokumentuje, připravuje program a zápis a archivuje akční opatření pro účely monitorování pokroku.

²¹ Zkratka RACER pochází z anglického *relevant* (relevantní), *accepted* (přijaté), *credible* (věrohodné), *easy* (jednoduché) a *robust* (stabilní).

složky. Organizační složky vypracovávají ukazatele KPI samy, přičemž odbor pro rozpočet, kontrolu a organizaci předkládá svá doporučení k jejich zlepšení, např. zavést KPI, které se budou uplatňovat ve všech organizačních složkách²².

36. Ve vytváření rámce klíčových ukazatelů výkonnosti došlo z hlediska úplnosti, jasnosti a celkové kvality od jejich zavedení k výraznému posunu. Ukazatele KPI na rok 2009 jsou zřetelně provázány s cíli ECB jako celku definovanými v dopise prezidenta banky a každý ukazatel má měřitelný cíl. Ukazatele KPI se vztahují na různé aspekty měření výkonnosti, např. využívání zdrojů, dosahované výstupy a dopad činností, a vesměs splňují kritéria RACER²³.

37. Jelikož se klíčové ukazatele výkonnosti monitorují jednou nebo dvakrát za rok²⁴, jsou především nástrojem pro podávání zpráv nejvyššímu vedení, nikoliv nástrojem pro pravidelné monitorování úkolů organizačních složek.

Podávaly organizační složky zprávy o svých činnostech a hodnotily svou výkonnost?

38. Účetní dvůr kontroloval přiměřenost systémů a postupů vytvořených ECB k tomu, aby organizační složky informovaly o svých činnostech a hodnotily svou výkonnost, zkoumáním toho, zda:

- se každoročně posuzovaly dosažené výsledky a zda se o nich podávaly zprávy,
- přidaná hodnota a dopad výsledků byly pravidelně hodnoceny.

²² Například čerpání rozpočtu organizační složky, realizace doporučení interního auditu, včasné vyplnění hodnotících formulářů a účast na školení.

²³ Klíčové ukazatele výkonnosti stanovila každá organizační složka, přičemž jejich počet se pohybuje od 10 (DG-E) do 24 (DG-R).

²⁴ V případě DG-S, DG-SL, DG-E a D-CO probíhá monitorování dvakrát za rok.

Posouzení ročních výsledků

39. Roční činnosti organizačních složek a dosažené výsledky by měly být předmětem formálního posouzení. Mělo by proběhnout srovnání s původními plány s cílem změřit pokrok a dosažené výsledky z hlediska kvality i kvantity. Zároveň je třeba vzít v úvahu zdroje využité k dosažení těchto výsledků.

40. Na centrální úrovni ECB se ročně připravují dvě hlavní zprávy, které do určité míry zahrnují posouzení ročních výsledků jednotlivých organizačních složek. Jedná se o výroční zprávu²⁵ a roční zprávu o monitorování rozpočtu, kterou vypracovává generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci²⁶. Protokol o statutu ESCB a ECB ani jednací řád ECB nevyžadují, aby se radě guvernérů předkládaly nějaké další zprávy o posouzení ročních výsledků.

41. Kromě toho, že výroční zpráva za rok 2008 pojednává o roční činnosti ESCB a měnové politice, podává také určité informace o ročních činnostech jednotlivých organizačních složek. Obsahuje například kapitoly o statistice, ekonomickém výzkumu a vnější komunikaci. Informace o ročních činnostech jsou určeny především externím zainteresovaným stranám. O pokroku ve srovnání s ročními a střednědobými cíli nebo o využití prostředků se zpráva zmiňuje málo.

42. Roční zpráva o monitorování rozpočtu za rok 2008 předkládá rámcové shrnutí dosažených výsledků za každou klíčovou oblast²⁷. Zpráva předkládá

²⁵ ECB má vykazovací povinnost a musí předložit výroční zprávu o činnosti ESCB a o měnové politice za uplynulý a běžný rok Evropskému parlamentu, Radě, Komisi a Evropské radě. Výroční zprávu přijímá rada guvernérů (článek 16.1 jednacího řádu ECB).

²⁶ Roční zpráva o monitorování rozpočtu poskytuje informace o plnění ročního rozpočtu. Tato zpráva se předkládá radě guvernérů a rozpočtovému výboru ESCB (BUCOM).

²⁷ Souhrn dosažených výsledků se vypracovává za DG-S, DG-I a D-CO. O činnosti DG-SL se pojednává samostatně za rozhodovací subjekty a za jazykové služby.

informace ve dvojí struktuře: finanční údaje a kvalitativní popis dosažených výsledků se uvádí za každou klíčovou oblast a počet zaměstnanců se uvádí za každou organizační složku. Popisná část informuje především o rozsahu činnosti v každé z klíčových oblastí. Způsob prezentace těchto oblastí závisí na údajích poskytnutých příslušnou organizační složkou, protože žádná pravidla ohledně obsahu stanovena nejsou.

43. Organizační složky používají rovněž své vlastní nástroje v oblasti podávání zpráv. Dobrý příklad takového nástroje byl zaznamenán v generálním ředitelství pro statistiku. Za každou činnost v rámci ročního pracovního programu se předkládají souhrnné výsledky spolu s doplňkovými informacemi o tom, které činnosti byly realizovány, přestože nebyly v plánu, a naopak. Tento dokument se zasílá uživatelským subjektům k přezkoumání a pro informaci také členovi výkonné rady odpovědnému za danou organizační složku. Výkonná rada rovněž dostává souhrnnou zprávu o výsledcích ukazatelů KPI organizačních složek (viz body 34–37).

44. V ostatních pěti prověřovaných organizačních složkách²⁸ je potřeba posuzovat a porovnávat několik dokumentů, aby bylo možné obsáhnout všechny činnosti, přičemž vazba k plánovacím dokumentům je často malá. Je proto obtížné posoudit, zda všechny plánované činnosti proběhly.

45. Dalším příkladem dobrého postupu je roční prověrka *ex post*, kterou vyžaduje výbor pro koordinaci výzkumu (RCC)²⁹ (viz **rámeček 4**).

Činnosti DG-E a DG-R jsou popsány společně v oddílu věnovaném přípravě měnové politiky.

²⁸ DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I, DG-R. Většinu práce v DG-R však popisuje roční zpráva výboru RCC, jak je uvedeno v **rámečku 4**.

²⁹ Výbor byl zřízen za účelem koordinace výzkumných aktivit ECB, které provádí několik organizačních složek, např. DG-E, DG-I aj.

Rámeček 4 – Roční zpráva o prověrce výboru RCC

Roční zpráva výboru RCC o prověrce za rok 2007 obsahuje následující body:

i) hodnocení relevance příslušné politiky, ii) shrnutí dostupných důkazů týkajících se akademické kvality, iii) zkušenost s programem ECB týkajícím se stáží v oblasti výzkumu, iv) seznam konferencí o výzkumu, které ECB během roku zorganizovala, v) hlavní prověrka, obsahující podrobné hodnocení každé z 24 dohod o prioritách výzkumu.

Hodnocení přidané hodnoty a dopadu

46. Přidaná hodnota a dopad činností organizačních složek by měly být pravidelně hodnoceny. Cílem tohoto hodnocení je posoudit, do jaké míry měly výstupy organizačních složek zamýšlený dopad, což je pak cenným příspěvkem ke stanovení následných strategických a provozních priorit.

47. Měření dopadu a posouzení přidané hodnoty je do jisté míry zahrnuto v některých klíčových ukazatelích výkonnosti. Kromě toho ECB realizovala k tomuto měření a posouzení řadu opatření. Během uplynulých pěti let byla provedena následující hodnocení a posouzení:

- a) průzkum spokojenosti interních zákazníků, zahájený v říjnu 2008 za účelem posouzení spokojenosti zaměstnanců ECB s podpůrnými útvary banky;
- b) externí hodnocení výzkumných činností ECB v roce 2004 (viz **rámeček 5**);
- c) zavedení hodnotícího bodového systému³⁰ u odborných publikací zaměstnanců;
- d) projekt organizačního rozvoje 2007–2008 (viz **rámeček 2**);

³⁰ Dopad se posuzuje prostřednictvím bodového systému na základě kritérií nastavených vyšším vedením DG-R. Tento systém byl zaveden pro hodnocení odborných publikací zaměstnanců. Cílem systému je vytvořit pro zaměstnance správné pobídky pro to, aby se věnovali vysoce kvalitnímu a z hlediska politik relevantnímu výzkumu, a to prostřednictvím žebříčku ekonomických časopisů a zároveň bodového systému.

e) průzkumy, které sledují a vyhodnocují veřejné mínění.

Rámeček 5 – Hlavní doporučení plynoucí z prověrky výzkumných činností

1. Pracovníci, kteří se zabývají výzkumem, by měli mít k dispozici dostatek času a pobídek.
2. ECB by se měla více věnovat výzkumu, s nímž je spojen potenciál publikovat v předních časopisech, a měla by snížit důraz na pracovní dokumentaci.
3. Zlepšit dlouhodobé řízení pracovníků v oblasti výzkumu nabídkou odborného profesního postupu, větším využíváním systému mobility, zvýšením rozpočtu na konzultanty a omezením programu pro hostující výzkumné pracovníky.
4. Navrhnout ucelený roční výzkumný program pro všechny organizační složky, které se zabývají výzkumem.
5. Zlepšit podporu v oblasti výzkumu najímáním nových asistentů výzkumu a zlepšit používané nástroje IT.
6. Srozumitelně informovat o výsledcích výzkumu širší veřejnost.

48. Dle zjištění Účetního dvora se tato hodnocení a posouzení prováděla příležitostně dle potřeby. K hodnocení všech hlavních činností ECB z víceletého hlediska banka nemá žádnou systematickou koncepci.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Plánovaly organizační složky své činnosti odpovídajícím způsobem?

49. Všechny prověřované organizační složky přispěly k procesu plánování ECB formulováním strategických cílů a víceletých priorit, které určovaly dlouhodobé zaměření jejich činností. Strategické cíle však ve většině případů nebyly dostatečně konkrétní a přesné.

50. Roční pracovní program s definicí cílů a dostatečně podrobným popisem činností a očekávaných výsledků na daný rok byl vypracován v jedné ze šesti prověřovaných organizačních složek. U ostatních pěti bylo k získání uceleného

pohledu na činnosti a k jejich propojení s cíli stanovenými ve strategických výhledech organizačních složek potřeba seznámit se s různými plánovacími dokumenty jednotlivých odborů.

51. Organizační složky se zabývaly objemem potřebných zdrojů na následující rok v rámci rozpočtového plánování. Mezi cíli a činnostmi organizačních složek naplánovanými ve strategických výhledech a v dokumentech k ročnímu plánování a lidskými a finančními zdroji potřebnými k jejich splnění však neexistuje formální propojení. Jelikož navíc nebyl zaveden systém, který by v bance umožňoval identifikovat osvědčené postupy a následně je přijmout a uplatňovat na celobankovní úrovni, zvyšuje se riziko, že některé organizační složky banky budou fungovat méně efektivně a účelně, než by mohly.

Doporučení

1. ECB by měla dále zlepšit roční plánování organizačních složek tím, že upřesní, jak je příslušná strategie provázána s ročním pracovním programem. Tím by se následně měly propojit roční cíle s konkrétními činnostmi a očekávanými výsledky. Dále je třeba formálně definovat zdroje potřebné k dosažení těchto cílů.
2. ECB by měla zavést postupy umožňující identifikovat dobré řídicí postupy a aktivně je rozšířit ve všech organizačních složkách, aby se posílila spolupráce a kvalita řízení.

Prováděly organizační složky náležité monitorování svých činností?

52. ECB zavedla postupy a vytvořila náležité systémy za účelem pravidelného monitorování činností. Členové výkonné rady byli o pokroku činností pravidelně informováni a k posouzení plnění cílů byly stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti. Přesto však většina organizačních složek nepřipravovala pro výkonnou radu žádné pravidelné zprávy o monitorování.

53. ECB v nedávné době vytvořila klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou jasně provázány s cíli celé banky a vztahují se na různé aspekty měření výkonnosti.

Doporučení

3. Vypracování pravidelných prováděcích zpráv, které dávají stručnou představu o pokroku v plnění ročních činností, by zlepšilo kvalitu monitorování a posloužilo by jako základ pro úpravy původních ročních plánů.

Podávaly organizační složky zprávy o svých činnostech a hodnotily svou výkonnost?

54. Organizační složky předkládaly zprávy o svých činnostech a výsledcích v roční zprávě o monitorování rozpočtu, ve výroční zprávě ECB a v dalších zprávách vypracovávaných jednotlivými organizačními složkami. Ve většině případů však tyto zprávy neposuzují výkonnost z hlediska stanovených cílů.

55. Byla provedena řada důležitých a relevantních hodnocení a posouzení, která vedení organizačních složek přinesla užitečné informace. Chybí však systematická koncepce, která by z víceletého hlediska zahrnula všechny hlavní činnosti ECB. Zvyšuje se tak riziko, že ve chvíli, kdy to bude potřeba, nebudou přijata nápravná opatření.

Doporučení

4. Proces předkládání ročních zpráv je potřeba nadále zlepšit tím, že jeho součástí bude i) roční posouzení činností organizačních složek a ii) posouzení pokroku z hlediska plnění cílů stanovených ve strategických výhledech. Tyto zprávy by měly rovněž uvádět, zda a jak je třeba strategické výhledy upravit ve světle praktických zkušeností.
5. Je třeba nastavit systém pravidelného hodnocení a posuzování přidané hodnoty a dopadu činností organizačních složek.

Tuto zprávu přijal Účetní dvůr v Lucemburku na svém zasedání dne 5. května 2010.

Za Účetní dvůr

předseda

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA

Přehled organizačních složek prověřovaných Evropským účetním dvorem

<i>Ředitelství pro komunikaci</i>	<i>Generální ředitelství pro ekonomii</i>	<i>Generální ředitelství pro mezinárodní a evropské vztahy</i>	<i>Generální ředitelství pro sekretariát a jazykové služby</i>	<i>Generální ředitelství pro statistiku</i>	<i>Generální ředitelství pro výzkum</i>
Ředitelství pro komunikaci (D-CO) řídí externí a interní komunikaci ECB. Zprostředkovává oficiální názory ECB/Eurosystému/ESCB a informuje veřejnost a média o úkolech, poslání a organizaci ECB. Ředitelství vytváří a v praxi realizuje politiky v oblasti externí a interní komunikace a koordinuje komunikační činnosti v rámci ECB/Eurosystému/ESCB. Připravuje publikace ECB/Eurosystému/ESCB a spravuje internetové a intranetové stránky ECB. Řídí různé akce, organizuje přednášky a stará se o protokolární záležitosti. <i>Lidské zdroje</i> <i>k 31. prosinci 2008: 51</i>	Generální ředitelství pro ekonomii (DG-E) připravuje rozhodnutí o měnové politice přijímaná radou guvernérů a všechna související stanoviska ECB/Eurosystému/ESCB. DG-E má na starosti monitorování, analýzu, prognózování a vypracování studií v oblasti měnového, fiskálního, strukturálního a jiného ekonomického vývoje a politik a připravuje s tím související zprávy a externí sdělení. DG-E rovněž analyzuje stav konvergence států EU, které nejsou členy eurozóny, a koordinaci jejich měnové politiky s měnovou politikou ECB a vydává o těchto otázkách zprávy. <i>Lidské zdroje</i> <i>k 31. prosinci 2008: 176</i>	Generální ředitelství pro mezinárodní a evropské vztahy (DG-I) připravuje stanoviska ECB/Eurosystému/ESCB týkající jak mezinárodních, tak evropských otázek. Tato stanoviska připravuje ve spolupráci s ostatními organizačními složkami podle konkrétní oblasti jejich odpovědnosti. Dále provádí ekonomické analýzy globálních systémových otázek a ekonomické analýzy a prognózy týkající se rozvíjejících se tržních ekonomik a regionů sousedících s EU. DG-I rovněž analyzuje vnitřní a vnější politiky, které nejsou makroekonomického charakteru, a také institucionální otázky EU. <i>Lidské zdroje</i> <i>k 31. prosinci 2008: 48</i>	Generální ředitelství pro sekretariát a jazykové služby (DG-SL) poskytuje podporu generální radě, radě guvernérů a výkonné radě při jejich rozhodování. Podílí se na otázkách souvisejících s řízením a správou banky (včetně rozhodovacího procesu, důvěrnosti údajů, přístupu veřejnosti k dokumentům banky a kodexů chování). DG-SL dále poskytuje centralizované knihovní služby a odpovídá za politiky a postupy v oblasti správy a archivace dokumentů a záznamů a za řízení centrálního archivu. Zajišťuje pro ECB/Eurosystém/ESCB jazykové služby (překlady, editování, korektury, terminologické služby a podporu v oblasti jazykové technologie). <i>Lidské zdroje</i> <i>k 31. prosinci 2008: 115</i>	Generální ředitelství pro statistiku (DG-S) vytváří, zpracovává a šíří statistické údaje, statistické ukazatele a metadata potřebné pro měnovou politiku a pro další úkoly ECB. Kromě toho vyvíjí, spravuje a využívá statistické nástroje, databáze a procesy, které slouží ke shromažďování, správě, vytváření, šíření a výměně údajů. U statistických údajů používaných ECB definuje pojmy, určuje klasifikaci a stanoví očištění od sezónních vlivů. DG-S dále zpřístupňuje statistické údaje a podpůrné informace veřejnosti a účastníkům trhu. <i>Lidské zdroje</i> <i>k 31. prosinci 2008: 115</i>	Generální ředitelství pro výzkum (DG-R) se podílí na měnové politice ECB a jejích dalších úkolech a funkcích tím, že provádí ekonomický výzkum a na základě výzkumu formuluje doporučení pro politiku a poskytuje analytické nástroje. DG-R se zabývá výzkumem zejména v oblasti měnové ekonomiky, makroekonomiky a financí a vytváří, aktualizuje a využívá ekonometrické modely pro sestavování prognóz a pro analýzy politik. <i>Lidské zdroje</i> <i>k 31. prosinci 2008: 56</i>

Zdroj: Informace poskytl Evropská centrální banka.

Přehled konkrétních auditních kritérií a posouzení každé z prověřovaných organizačních složek

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
PLÁNOVALY ORGANIZAČNÍ SLOŽKY SVÉ ČINNOSTI ODPOVÍDAJÍCÍM ZPŮSOBEM?						
Strategické/víceleté plánování						
Strategické/víceleté plánování bylo zavedeno	U	U	U	U	U	U
Víceleté plánování stanoví strategické cíle, které jsou rozděleny dle priorit, jsou konkrétní, časově vymezené a berou v potaz zdroje potřebné pro jejich dosažení	Z	Z	Z	Z	U	Z
Roční plány / pracovní programy						
Každá organizační složka má vypracovaný roční plán / pracovní program	Z	Z	Z	Z	U	Z
Odbory organizačních složek mají vypracovány roční plány / pracovní programy	U	Z	U	U	U	U
Roční cíle byly dostatečně definovány	U	U	U	U	U	U
Roční cíle byly propojeny s celkovými cíli ECB a strategickými prioritami organizačních složek	U	U	U	U	U	U
Činnosti k dosažení stanovených cílů a očekávaných výsledků jsou dostatečně zdokumentovány	Z	Z	Z	Z	U	Z
Proces ročního plánování						
Potřeby a očekávání zainteresovaných stran byly během plánování formálně zohledněny	Z	Z	Z	Z	U	U
Proces stanovení priorit ročních činností byl náležitě zdokumentován	Z	U	Z	Z	U	U
Plánování zdrojů						
Zdroje potřebné na následující rok byly během plánování rozpočtu náležitě zohledněny	U	U	U	U	U	U
Potřeby v oblasti lidských a finančních zdrojů vycházely ze stanovených cílů a zvolených činností	Z	Z	Z	Z	Z	Z
PROVÁDĚLY ORGANIZAČNÍ SLOŽKY NÁLEŽITĚ MONITOROVÁNÍ SVÝCH ČINNOSTÍ?						
Interní monitorování						
Výkonnost organizačních složek se monitoruje prostřednictvím pravidelných jednání vedení	U	U	U	U	U	U
Odbory/sekce pořádají jednání, jejichž prostřednictvím monitorují svou výkonnost	U	U	U	U	U	U
Podávání zpráv výkonné radě						
Výkonná rada dostává pravidelné informace	U	U	U	U	U	U
Výkonné radě jsou pravidelně předkládány písemné zprávy	Z	Z	Z	Z	U	U
Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)						
Pro klíčové ukazatele výkonnosti byly definovány měřitelné cílové hodnoty	U	U	U	U	U	U
Klíčové ukazatele výkonnosti se využívaly jak pro účely monitorování, tak pro účely předkládání zpráv	Z	Z	Z	Z	Z	Z
PODÁVALY ORGANIZAČNÍ SLOŽKY ZPRÁVY O SVÝCH ČINNOSTECH A HODNOTILY SVOU VÝKONNOST?						
Posouzení ročních výsledků						
Roční činnosti a dosahované výsledky jsou prezentovány formou výroční zprávy o činnosti	Z	Z	Z	Z	U	U
Předložené informace umožňují výkonné radě identifikovat výsledky činností organizačních složek	Z	Z	Z	U	U	U
Hodnocení přidané hodnoty a dopadu						
Přidaná hodnota a dopad výsledků byly předmětem pravidelného interního hodnocení	U	U	Z	U	U	U
Přidaná hodnota a dopad výsledků byly předmětem pravidelného externího hodnocení	Z	U	Z	Z	Z	U

U – uspokojivé, Z – potřebuje zlepšení

ODPOVĚĎ EVROPSKÉ CENTRÁLNÍ BANKY

Evropská centrální banka (ECB) vítá zprávu Evropského účetního dvora za rozpočtový rok 2008 a oceňuje jeho připomínky a doporučení. ECB dále bere na vědomí jeho vyjádření, že všechny prověřované organizační složky: i) přispěly k procesu plánování ECB stanovením strategických cílů; ii) definovaly své roční cíle a také stanovily klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) k měření výkonnosti v souladu s celkovými cíli ECB a strategickými prioritami organizačních složek; a iii) zavedly postupy a vytvořily náležité systémy za účelem pravidelného monitorování činností.

ECB bere připomínky a doporučení Účetního dvora na vědomí. Níže jsou uvedeny poznámky ECB týkající se některých bodů a všech pěti doporučení.

Body 4 a 33

I když každá organizační složka podává zprávy jednomu ze členů Výkonné rady, je třeba poznamenat, že Výkonná rada nese za organizační složky ECB společnou a nerozdílnou odpovědnost.

Body 12 a 17

Účetní dvůr bere v bodech 12 a 17 na vědomí, že Protokol o statutu Evropského systému centrálních bank a Evropské centrální banky ani rozhodnutí ECB, kterým se stanoví její jednací řád, vypracování ročních plánů (či dokumentů strategické/víceleté povahy) výslovně nevyžadují.

Přesto ECB postupně zavedla systém pro řízení výkonnosti založený na: i) mandátu ECB uvedeném ve Smlouvě o fungování Evropské unie, ii) rozhodnutích Rady guvernérů a Výkonné rady, iii) dopisu prezidenta banky zasílaném každoročně jejím zaměstnancům, který zaujímá rovněž střednědobou perspektivu a iv) strategickém výhledu připravovaném na úrovni organizačních složek. Strategický výhled obsahuje KPI související se (strategickými a provozními) cíli příslušné organizační složky a výzvy identifikované ze strany jejího vedení. Pro rok 2008 byly stanoveny cíle, označené za „roční“. Pro rok 2009 byly zavedeny „dlouhodobější“ cíle, které jsou ve spolupráci s organizačními složkami dále zdokonalovány, aby bylo zajištěno, že střednědobé směřování získá významnou úlohu. Strategický výhled a KPI schvaluje Výkonná rada jako celek.

Dále byl zaveden střednědobý plán. Ten se zaměřuje na hlavní nákladové faktory s cílem zvýšit předvídatelnost rozpočtu a podporovat přijetí střednědobé perspektivy při plánování zdrojů.

Jako součást tohoto systému řízení výkonnosti již několik organizačních složek vypracovalo pracovní programy uzpůsobené jejich konkrétním potřebám, což Účetní dvůr bere v příloze II na vědomí. Tyto plány zřetelně souvisejí s dalšími plány, jako jsou pracovní programy výborů ESCB/Eurosystému, pořady jednání rozhodovacích orgánů a další plánování a harmonogramy organizačních složek (např. ekonomické projekce).

Bod 15

Střednědobý plán, který je pro Výkonnou radu připravován každoročně za využití údajů od jednotlivých organizačních složek na základě jejich střednědobých strategických cílů a priorit, se ve střednědobém výhledu zaměřuje jak na hlavní nákladové faktory, tak plánování zdrojů. ECB se tedy domnívá, že tyto zdroje souvisejí se střednědobými strategickými cíli, které si stanovily jednotlivé organizační složky.

Bod 22

Je důležité poznamenat, že činnost hlavních organizačních složek ve velké míře stanovují Smlouva o fungování Evropské unie a Statut ESCB a ECB. Organizační složky také upravují svou činnost, případně v jejím rámci přehodnocují priority, na základě požadavků rozhodovacích orgánů ECB (tnz. Výkonné rady a Rady guvernérů) a vnějšího vývoje. Bylo tomu tak zejména v roce 2008, jehož se týká tento audit Účetního dvora a během nějž propukla nejprudší hospodářská krize v eurozóně a světové ekonomice od 2. světové války. Co se týče podpůrných oblastí, bylo zahájeno provádění průzkumů spokojenosti interních zákazníků, které mají napomoci při zjišťování potřeb/očekávání interních zainteresovaných stran. Při určování priorit, plánování, plnění a monitorování činností organizačních složek byly tudíž podle názoru ECB potřeby a očekávání zainteresovaných stran vzaty v úvahu.

Bod 28

Vedoucí organizačních složek a rozpočtových středisek projednávají v rámci pravidelných jednání se zástupci odboru pro rozpočet, kontrolu a organizaci generálního ředitelství pro lidské zdroje pokrok a plnění úkolů prováděných jednotlivými organizačními složkami, spolu s požadovanými změnami v oblasti zdrojů v důsledku odkladů nebo nových činností. Zatímco se tedy zprávy o monitorování rozpočtu soustřeďují na plnění rozpočtu, tato jednání slouží také jako fórum pro monitorování vývoje a pokroku v oblasti prováděných úkolů.

Body 31 a 41

Výroční zpráva ECB poskytuje veřejnosti informace o činnosti a výsledcích ECB. Dále její zpráva o monitorování rozpočtu na konci roku uvádí plánované a skutečné čerpání finančních a lidských zdrojů pro každou z funkcí (rozčleněné podle funkční struktury Eurosystemu). Vzhledem k tomu, že rozdělování zdrojů mezi jednotlivé útvary během přípravy rozpočtu je založeno na stanovených strategických cílech (jež jsou odvozeny od strategických cílů a zdrojů organizačních složek), hodnotí tato zpráva mimo jiné dosažení těchto cílů. Tyto finanční údaje doplňuje dále kvalitativní hodnocení poukazující na hlavní výsledky dosažené v daném roce. Ty lze porovnat s hlavním směřováním, které bylo v rámci dokumentu o rozpočtu stanoveno, a dále lze určit případné rozdíly. Podle názoru ECB byl tedy pokrok při dosahování cílů již doložen.

Body 33 a 52

Lze se domnívat, že jednání, která probíhají každý týden, a pravidelný dialog mezi členy Výkonné rady a vedoucími organizačních složek podporují efektivní řízení ve větší míře než zdlouhavé čtvrtletní či půlroční podávání zpráv. Každý člen Výkonné rady má za úkol (spolu s vedoucími příslušných organizačních složek) monitorovat činnosti organizačních složek v jeho/její kompetenci¹ a rozhodovat, zda by měla být určitá otázka prezentována Výkonné radě jako celku. K pravidelným bilaterálním monitorovacím jednáním mezi vedoucími organizačních složek a příslušnými členy Výkonné rady dochází v rámci pravidelného monitorovacího procesu. Tato jednání probíhají v souladu se všemi fázemi ročního a průběžného plánovacího a monitorovacího procesu (plánování a stanovování priorit v oblasti lidských zdrojů, rozpočtové plánování, podávání zpráv v oblasti KPI, průzkumy spokojenosti zákazníků, proces plánování a monitorování agendy rozhodovacích orgánů atd.) a slouží jako fórum pro podávání zpráv o plánech, cílech, pokroku a výsledcích organizačních složek a pro to, aby se prodiskutovaly a odsouhlasily případné změny, které je třeba v těchto plánech učinit. V časovém předstihu před těmito jednáními jsou sdělována témata k diskusi a podle potřeby jsou připravovány příslušné podklady.

Dále je každoročně Výkonné radě předkládána úplná zpráva o pokroku dosaženém při plnění cílů souvisejících s KPI. Výkonná rada také předkládá Radě guvernérů pravidelné zprávy o monitorování, jmenovitě pololetní prognózu a zprávu o monitorování rozpočtu na konci roku. Informace o činnosti a výsledcích ECB jsou rovněž obsaženy ve výroční zprávě. Výkonné radě jsou také zasílány pravidelné zprávy o pokroku týkající se hlavních činností.

ECB by také ráda uvedla, že databáze odboru sekretariátu pro plánování agendy, což je komplexní plánovací a monitorovací nástroj, umožňuje efektivní sledování témat podle požadavků Výkonné rady a dále umožňuje přípravu zpráv o pokroku, kde jsou třeba.

ECB je proto toho názoru, že pro pravidelné podávání zpráv Výkonné radě byly konkrétní požadavky a postupy zavedeny.

Bod 37

Strukturu KPI lze využívat, a také využívána je, jak pro monitorování, tak pro hodnocení výkonnosti organizačních složek. V případě KPI v rámci celé ECB je možné se zaměřovat na otázky důležité z hlediska celé organizace. KPI se tedy využívají jako nástroj podávání zpráv vrcholovému vedení i jako nástroj pro monitorování plnění úkolů organizačních složek.

Body 48 a 55

Jak již bylo vysvětleno v odpovědi na doporučení 5, ECB má za to, že taková hodnocení a posouzení byla vypracována a podle potřeby prováděna, přičemž se zaměřovala na oblasti považované pro tento účel za nejdůležitější. Vzhledem k počtu dosud provedených hodnocení (např. analýza nákladů a řada dalších projektů

¹ Pravidelná bilaterální jednání se konají mezi vedoucími organizačních složek a jejich příslušnými členy Výkonné rady.

organizačního rozvoje společně s následnými opatřeními) zastává ECB názor, že neexistuje zvýšené riziko nepřijetí nápravného opatření, bude-li potřebné.

Bod 51

Řídící struktury jednotlivých organizačních složek/odborů společně se zavedenými postupy řízení, plánování a monitorování jsou dostatečně stabilní, aby zajistily efektivní a účelné rozdělování zdrojů podle činností. Pořadí důležitosti činností v rámci ECB se navíc pravidelně v každém rozpočtové kole upravuje a rozpočet ECB vyhodnocuje také rozpočtový výbor (jehož členy jsou zástupci Eurosystemu). Jak již bylo uvedeno v odpovědi na doporučení 1 a 2, zavedení formálnějšího postupu pro roční pracovní program by mělo dále zlepšit *vykazování* přidělování zdrojů k cílům. Podle ECB tedy vyšší míra rizika, že jsou některé organizační složky méně efektivní a účinné, než by bylo možné, neexistuje.

Doporučení 1 a 2

V rámci pokračování stálého rozvoje, kterým ECB prošla během prvních deseti let svého působení, zvažuje ECB zahájit formálnější postup pro roční pracovní programy. Tato iniciativa začne vytvořením prvního návrhu během prvního pololetí 2010, který bude následně zdokonalován pomocí zkušebních etap za účasti vybraných organizačních složek během roku 2010 a začátkem roku 2011. Cílem je jeho zavedení v celé ECB do poloviny roku 2011. V rámci těchto pracovních programů by organizační složky mohly např.: i) propojit své předem dohodnuté funkce (na základě funkční struktury Eurosystemu) se strategickými cíli a ii) specifikovat konkrétní výstupy, které pod tyto funkce spadají, a naplánovat lidské a související finanční zdroje, které s nimi mohou souviset.

Při přípravě a zavádění těchto pracovních programů během roku 2010 bude ECB především pomocí uvedených zkušebních etap a „strategických seminářů“ nabízených zvláště pro tento účel usilovat o přípravu dobrých řídicích postupů, které lze uplatnit ve všech organizačních složkách. ECB tedy obě doporučení přijímá.

Doporučení 3 a 4

Jak je již uvedeno výše v odpovědi na body 33 a 52, vedoucí organizačních složek vedou pravidelná bilaterální jednání s příslušnými členy Výkonné rady, která se týkají podávání zpráv a monitorování. Na těchto jednáních je odpovědný člen Výkonné rady seznámen s plány, cíli, dosaženým pokrokem a výsledky. Potřebné úpravy těchto plánů jsou na těchto jednáních projednávány a schvalovány.

Dále se konají pravidelná „integrovaná jednání“, na nichž se vedoucí organizačních složek a další vedoucí rozpočtových středisek scházejí se zástupci odboru pro rozpočet, kontrolu a organizaci, aby projednali změny požadavků na zdroje, odklad činností nebo nové činnosti a případné změny v pořadí jejich důležitosti během roku. Tento postup poskytuje rychlý přehled o stavu v různých organizačních složkách, umožňuje sledovat dosažený pokrok při provádění ročních činností a je základem pro případné úpravy, které je třeba provést v původních plánech. Tento přehled je následně formalizován ve zprávě upřesňující prognózu k polovině roku.

Projekty a investice jsou zároveň pravidelně monitorovány v rámci Projektového řídicího výboru a Projektových řídicích skupin i ve výborech ESCB/Eurosystému, pokud se vztahují k celému ESCB/Eurosystému. Dále je každoročně Výkonné radě předkládána úplná zpráva o pokroku dosaženém při plnění cílů souvisejících s KPI. Jak již bylo uvedeno výše, Výkonná rada také předkládá Radě guvernérů pravidelné zprávy o monitorování, jmenovitě prognózu k polovině roku a zprávu o monitorování rozpočtu na konci roku. Informace o činnosti a výsledcích ECB jsou rovněž obsaženy ve výroční zprávě. Výkonné radě jsou také zasílány pravidelné zprávy o pokroku hlavních činností.

Databáze odboru sekretariátu pro plánování agendy, což je komplexní plánovací a monitorovací nástroj, umožňuje efektivní sledování témat podle požadavků Výkonné rady a dále umožňuje sestavovat zprávy o pokroku, kde jsou třeba.

Vzhledem k tomu, že ECB hodlá zavést formálnější postup pro sestavování ročních pracovních programů (viz odpověď na doporučení 1), což také dále zlepší proces podávání zpráv o pokroku činností organizačních složek a plnění strategických cílů, jsou doporučení 3 a 4 částečně přijata.

Doporučení 5

Zpráva Účetního dvora bere na vědomí (v bodě 47), že „*ECB realizovala k tomuto měření [dopadu] a posouzení [přidané hodnoty] řadu opatření*“. K nim patří analýza nákladů, projekty organizačního rozvoje, průzkumy spokojenosti interních zákazníků, průzkumy, které sledují a vyhodnocují veřejné mínění, a srovnávací analýzy. Projekty organizačního rozvoje a strukturovaná organizační opatření se plánují a zaměřují na posouzení a doporučení způsobů jak zlepšit nebo transformovat určitý proces nebo organizační složku.

ECB je přesvědčena, že taková hodnocení a posouzení byla vypracována a prováděna podle potřeby, přičemž se zaměřovala na oblasti považované pro tento účel za nejdůležitější². Výkonná rada má tento organizační nástroj k dispozici pro použití v budoucnu.

ECB zastává tedy názor, že toto doporučení již bylo realizováno. Takový systém hodnocení je již zaveden a podle ECB funguje efektivně.

Realizace doporučení

Doporučení 5 již bylo realizováno. Doporučení 1 a 2, a v rozsahu uvedeném v této odpovědi i doporučení 3 a 4, budou realizována během roku 2010 a 2011.

² Projekty organizačního rozvoje byly realizovány v těchto organizačních složkách: ředitelství pro komunikaci, generální ředitelství pro vnitřní záležitosti (projekt organizačního rozvoje správy majetku), generální ředitelství pro informační služby (informační služby – strategická analýza), generální ředitelství pro finanční stabilitu (v souvislosti se vznikem Evropské rady pro systémová rizika) a generální ředitelství pro tržní operace.