

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

Beretning om effektiviteten af Den Europæiske Centralbanks forvaltning
i regnskabsåret 2008:

Systemer og procedurer indført af ECB til styring af forretningsområdernes aktiviteter

med Den Europæiske Centralbanks svar

INDHOLD

	Punkt
Forkortelser	
Indledning	1 - 5
Revisionens omfang og revisionsmetoden	6 - 9
Bemærkninger	10 - 48
Planlagde forretningsområderne deres aktiviteter godt nok?	10 - 25
Strategisk/flerårig planlægning	11 - 15
Årlige planer/arbejdsprogrammer	16 - 19
Den årlige planlægning	20 - 22
Ressourceplanlægning	23 - 25
Overvågede forretningsområderne deres aktiviteter tilstrækkeligt?	26 - 37
Intern overvågning	27 - 31
Rapportering til Direktionen	32 - 33
Nøgleresultatindikatorer (Key Performance Indicators)	34 - 37
Rapporterede forretningsområderne om deres aktiviteter, og evaluerede de deres resultater?	38 - 48
Vurdering af årsresultater	39 - 45
Vurdering af merværdi og effekt	46 - 48
Konklusioner og anbefalinger	49 - 55
Planlagde forretningsområderne deres aktiviteter godt nok?	49 - 51
Overvågede forretningsområderne deres aktiviteter godt nok?	52 - 53
Rapporterede forretningsområderne om deres aktiviteter, og evaluerede de deres resultater?	54 - 55
Bilag I – Oversigt over de forretningsområder, Den Europæiske Revisionsret undersøgte	

Bilag II – Oversigt over de specifikke revisionskriterier og vurderingerne af de undersøgte forretningsområder

FORKORTELSER

BCO	Afdelingen Budget, Kontrol og Organisation (i DG-H)
BUCOM	Budgetkomitéen (ESCB-komitéen)
D-CO	Direktoratet for Kommunikation
DG-E	Generaldirektoratet for Økonomi
DG-H	Generaldirektoratet for Human Resources, Budget og Organisation
DG-I	Generaldirektoratet for Internationale og Europæiske Forbindelser
DG-R	Generaldirektoratet for Forskning
DG-S	Generaldirektoratet for Statistik
DG-SL	Generaldirektoratet Sekretariat og Sprogtjenester
ECB	Den Europæiske Centralbank
EMO	Afdelingen Økonometriske Modeller (i DG-R)
ESCB	Det Europæiske System af Centralbanker
FIP	Afdelingen Finanspolitik (i DG-E)
FIR	Afdelingen Finansiell Forskning (i DG-R)
KPI	Nøgleresultatindikator (Key Performance Indicator)
NCBs	Nationale centralbanker
ODP	Projekt for organisatorisk udvikling
RCC	Koordinationsudvalget for forskning
STC	Statistikkomitéen
T2S	Target 2 Securities programme

INDLEDNING

1. Den Europæiske Centralbank (ECB - banken) og de nationale centralbanker i EU's medlemsstater udgør tilsammen Det Europæiske System af Centralbanker (ESCB). Hovedmålet for ESCB er at fastholde prisstabilitet. ESCB støtter også de generelle økonomiske politikker i Unionen med henblik på at bidrage til gennemførelsen af Unionens mål¹. Med henblik herpå udfører ECB de opgaver, som er fastlagt i dens statut², og den er ansvarlig for forvaltningen af sine egne aktiviteter og finansielle midler.
2. Rettens revision af effektiviteten af ECB's forvaltning er baseret på artikel 27.2 i protokollen om statuten for ESCB og ECB³. Revisionen omfattede de systemer og procedurer, som ECB har indført til styring af forretningsområdernes aktiviteter i regnskabsåret 2008, inklusive planlægningen af de aktiviteter, der skulle gennemføres i 2009.
3. ECB's besluttende organer er Styrelsesrådet og Direktionen⁴. Direktionen gennemfører den monetære politik i overensstemmelse med de retningslinjer og beslutninger, der er vedtaget af Styrelsesrådet⁵, og har det overordnede ansvar for ECB's daglige drift og for styringen af ECB's ressourcer.
4. ECB er opdelt i 18 forretningsområder, hvoraf de 15 er direktorater eller generaldirektorater. Direktionen "udøver den administrerende ledelse" for alle

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

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

³ Artikel 27, stk. 2: " Artikel 287 i traktaten om den Europæiske Unions funktionsmåde gælder kun for efterprøvning af, hvor effektiv ECB's forvaltning er i operationel henseende." De institutionelle bestemmelser om ECB er fastsat i artikel 282-284 i traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde.

⁴ Artikel 9.3 i protokollen om statuten for ESCB og ECB. Styrelsesrådet består af de seks medlemmer af Direktionen og de nationale centralbankchefer i de EU-lande, der har indført euroen. Direktionen består af ECB's formand og næstformand og fire andre medlemmer.

⁵ Artikel 12.1 i protokollen om statuten for ESCB og ECB.

forretningsområderne⁶. Hvert forretningsområde refererer til et af medlemmerne af Direktionen.

5. Styrelsesrådet er ECB's budgetmyndighed. Det vedtager ECB's årlige budget efter forslag fra Direktionen⁷. Generaldirektoratet for Human Resources, Budget og Organisation overvåger budgetgennemførelsen og yder rådgivning og støtte til forretningsområderne med henblik på at sikre en effektiv og produktiv ressourcestyring.

REVISIONENS OMFANG OG REVISIONSMETODEN

6. Revisionen af ECB foretages efter en rotationsmetode, så det hvert år er forskellige forvaltningsområder, der udvælges til undersøgelse. Hovedformålet med Rettens revision vedrørende regnskabsåret 2008 var at vurdere, om ECB havde indført de nødvendige systemer og procedurer til styring af forretningsområdernes aktiviteter. Revisorerne søgte svar på følgende tre spørgsmål:

- Planlagde forretningsområderne deres aktiviteter godt nok?
- Overvågede forretningsområderne deres aktiviteter tilstrækkeligt?
- Rapporterede forretningsområderne om deres aktiviteter, og evaluerede de deres resultater?

7. Rettens vurdering omfattede både de systemer og procedurer, der var indført for banken som helhed, og de specifikke ordninger, der var udviklet og blev anvendt af de undersøgte forretningsområder. Når Retten under sin revision konstaterede, at et forretningsområde havde indført en god praksis,

⁶ Artikel 10.2 i Den Europæiske Centralbanks afgørelse af 19. februar 2004 om vedtagelse af forretningsordenen for Den Europæiske Centralbank (ECB/2004/2) (EUT L 80 af 18.3.2004, s. 33).

⁷ Artikel 15.1 i Den Europæiske Centralbanks afgørelse af 19. februar 2004 om vedtagelse af forretningsordenen for Den Europæiske Centralbank.

blev denne praksis brugt ved vurderingen af styringssystemerne og -procedurerne i de andre forretningsområder. Revisionen omfattede hverken en evaluering af de resultater, der var opnået af ECB som helhed, eller af de resultater, der var opnået som følge af forretningsområdernes aktiviteter.

8. Til revisionen (jf. **tekstboks 1**) blev der udvalgt 6 af de 15 forretningsområder, der er direktorater eller generaldirektorater⁸. Udvælgelsen blev foretaget efter følgende kriterier: i) aktiviteternes art, ii) budgettets størrelse og mængden af menneskelige ressourcer, og iii) støtteområder/driftsområder⁹. **Bilag 1** giver en kort beskrivelse af de udvalgte forretningsområder.

Tekstboks 1 - Forretningsområder omfattet af revisionen

- i) *Direktoratet for Kommunikation (D-CO)*
- ii) *Generaldirektoratet for Økonomi (DG-E)*
- iii) *Generaldirektoratet for Internationale og Europæiske Forbindelser (DG-I)*
- iv) *Generaldirektoratet Sekretariat og Sprogtjenester (DG-SL)*
- v) *Generaldirektoratet for Statistik (DG-S)*
- vi) *Generaldirektoratet for Forskning (DG-R).*

9. **Bilag 2** er en oversigt over de specifikke revisionskriterier og Rettens vurdering af de forskellige undersøgte forretningsområder.

⁸ De tre forretningsområder, der ikke er direktorater eller generaldirektorater, er: Rådgivere for Direktionen, ECB's Repræsentation i Washington D.C. og Target 2 Securities Programme (T2S). De blev ladt ude af betragtning på grund af deres relativt beskedne størrelse.

⁹ Generaldirektoratet for Administration, Generaldirektoratet for Human Resources, Budget og Organisation, Generaldirektoratet for Informationssystemer og Direktoratet for Finansiell Stabilitet og Finansielt Tilsyn blev ladt ude af betragtning, da de for nylig var blevet revideret af Den Europæiske Revisionsret eller af ECB's afdeling Intern Revision.

BEMÆRKNINGER

Planlagde forretningsområderne deres aktiviteter godt nok?

10. Med henblik på at vurdere, om ECB havde indført hensigtsmæssige systemer og procedurer for forretningsområdernes planlægning af deres aktiviteter, undersøgte Retten:

- om der blev foretaget strategisk/flerårig planlægning med klar angivelse af strategiske mål og flerårige prioriteter
- om der blev udarbejdet årlige planer/arbejdsprogrammer, som klart beskrev de årlige mål og aktiviteter
- om interessenternes behov og forventninger blev taget i betragtning under planlægningen, og om målene og aktiviteterne blev prioriteret hensigtsmæssigt
- om det under planlægningen blev overvejet, hvilke ressourcer der var nødvendige for at opfylde de fastsatte mål og gennemføre de valgte aktiviteter.

Strategisk/flerårig planlægning

11. For at optimere anvendelsen af ECB's ressourcer bør der foretages strategisk/flerårig planlægning med henblik på at fastlægge bankens mål og flerårige prioriteter - herunder dens reaktion på skiftende forhold - og sikre, at alle dele af organisationen arbejder ud fra samme vision.

12. Hverken protokollen om statuten for Det Europæiske System af Centralbanker og ECB eller ECB's afgørelse om forretningsordenen kræver eksplicit, at der skal udarbejdes dokumenter med strategisk/flerårigt indhold.

13. Det er fastsat i artikel 9 i protokollen, at "ECB skal sikre, at de opgaver, som er overdraget ESCB [...] bliver udført, enten ved ECB's egne aktiviteter [...] eller af de nationale centralbanker". Det eksisterende retsgrundlag definerer en

række af ECB's og de nationale centralbankers funktioner. Der er imidlertid nogle områder, hvor opgaverne ikke er klart fordelt, og hvor fordelingen og de konkrete funktioner er fastsat i bilaterale aftaler og specifikke ordninger. ECB's strategiske/flerårige planlægning påvirkes således af strukturen i det system, der udgøres af ECB og ESCB/eurosystemet¹⁰. Denne struktur sætter grænser for, i hvilken udstrækning banken kan foretage effektiv strategisk/flerårig planlægning.

14. Alle de undersøgte forretningsområder bidrog til ECB's planlægning og formulerede strategiske mål og flerårige prioriteter (jf. punkt 21). Disse mål og prioriteter blev ajourført hvert år og anviste en langsigtet kurs for forretningsområdernes aktiviteter. I de fleste tilfælde¹¹ var de strategiske mål i de flerårige planlægningsdokumenter dog ikke specifikke nok, og der var kun begrænsede oplysninger om, hvordan forretningsområderne skulle opfylde deres mål. Desuden var der ikke altid fastsat specifikke frister for, hvornår disse flerårige mål skulle være opfyldt.

15. Menneskelige ressourcer fremgik ikke af de flerårige planlægningsdokumenter, selv om dette element udgør en af de vigtigste forhindringer for opfyldelsen af de fastsatte mål. Dog iværksatte D-CO et projekt, hvor aktiviteterne var kædet sammen med ressourcerne, og som havde til formål at identificere og gennemføre foranstaltninger med henblik på at sikre,

¹⁰ "Eurosystemet" er en undergruppe under ESCB og består af ECB og de nationale centralbanker i de medlemsstater, der har indført euroen. Princippet om decentralisering er fuldt gennemført i eurosystemets operationelle konstruktion. De nationale centralbanker udfører næsten alle eurosystemets operationelle opgaver, herunder de fleste pengepolitiske transaktioner, udstedelse og håndtering af eurosedler samt indsamling af statistikker.

¹¹ En af undtagelserne var FIP-afdelingen i DG-E, som i 2007 udarbejdede en forretningsplan med angivelse af de strategiske prioriteter for en periode på to år. Planen beskrev afdelingens opgave, mandat og organisation samt dens disponible ressourcer.

at den stigende arbejdsomængde kunne håndteres med et samlet set uændret antal ansatte¹² (jf. **tekstboks 2**).

Tekstboks 2 – Projektet for organisatorisk udvikling (ODP)

I årenes løb er arbejdsomængden i Direktoratet for Kommunikation (D-CO) steget væsentligt. Stigningen har medført udstrakt brug af midlertidige medarbejdere og overtidsarbejde. For at finde en løsning på arbejdsomængde- og ressourceproblemerne blev Generaldirektoratet for Human Resources, Budget og Organisation (DG-H), D-CO og deres respektive medlemmer af Direktionen enige om at gennemføre et projekt for organisatorisk udvikling (OPD).

I projektets analysefase blev der foretaget en dybtgående gennemgang af processer, ressourcer, arbejdsomængde og aktiviteter i perioden 2005 til 2008 og udarbejdet en prognose over arbejdsomængden i de næste fem år.

Hovedkonklusionen var, at begge afdelinger under D-CO i stedet for at være rent efterspørgselsstyrede burde være mere proaktive og koncentrere sig om de vigtigste kommunikationsaktiviteter. Der blev udarbejdet en handlingsplan. Gennemførelsen af denne plan blev overvåget ved regelmæssige møder mellem D-CO og den konsulentgruppe, der var ansvarlig for gennemførelsen af ODP-projektet.

Årlige planer/arbejdsprogrammer

16. En velfunderet årlig planlægning kræver blandt andet, at der udarbejdes en årlig plan eller et årligt arbejdsprogram, som klart definerer de årlige mål, beskriver de aktiviteter, der skal udføres for at opfylde disse mål, identificerer de forventede resultater og opstiller nøgleresultatindikatorer (Key Performance Indicators - KPI'er). Forretningsområdenes årlige mål bør være i

¹² ECB bestræber sig på at bevare et samlet set uændret antal ansatte på mellemlang sigt, og kun under særlige omstændigheder overvejes det at anmode om yderligere personale.

overensstemmelse med både ECB's overordnede mål og forretningsområdernes strategiske prioriteter.

17. Bortset fra det årlige budget, som skal vedtages af Styrelsesrådet, kræver ECB's forretningsorden ikke eksplicit, at der skal udarbejdes årlige planlægningsdokumenter.

18. Alle de undersøgte forretningsområder definerede imidlertid årlige mål og opstillede KPI'er med henblik på at måle resultaterne (jf. punkt 34-37). Disse mål var i overensstemmelse med ECB's overordnede mål (jf. punkt 21) og forretningsområdernes strategiske prioriteter.

19. Det var ikke beskrevet med samme nøjagtighed, hvilke aktiviteter der skulle udføres for at opfylde målene. At få et samlet overblik over et forretningsområdes aktiviteter kræver, at man gennemgår forskellige planlægningsdokumenter udarbejdet på afdelingsniveau. Der er ingen formel forbindelse mellem forretningsområdets aktiviteter og de mål, der er beskrevet i de strategiske oversigter (jf. punkt 21).

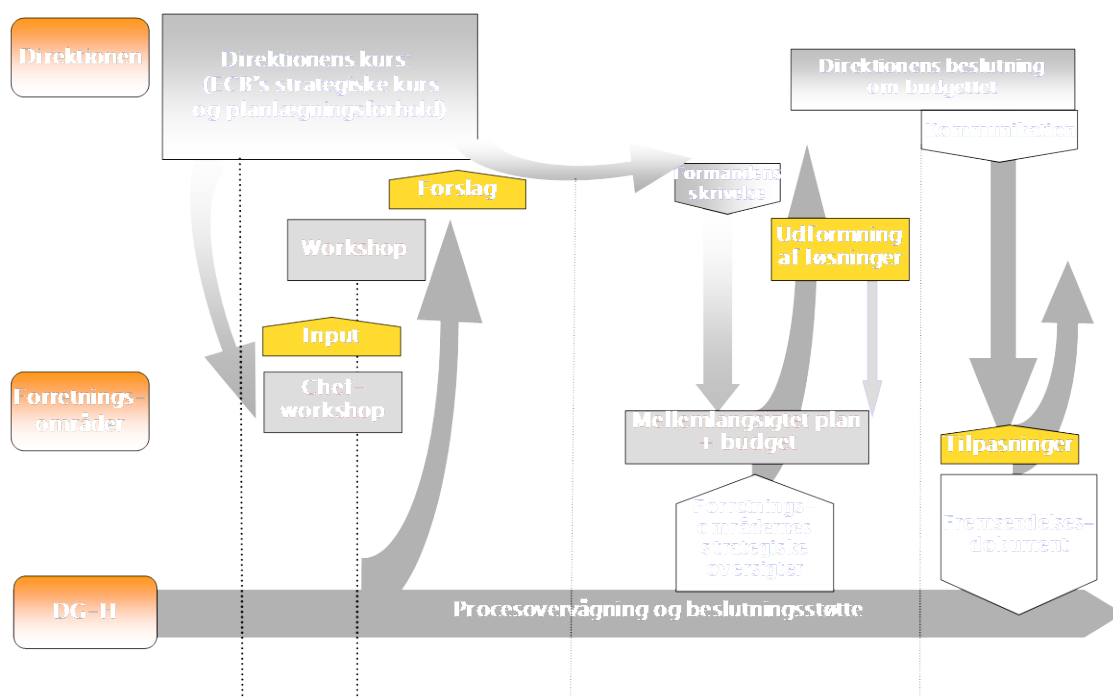
Den årlige planlægning

20. Ved den årlige planlægning bør ECB's mandat, mål og flerårige prioriteter samt interessenternes behov og forventninger tages i betragtning, og formålet bør være at prioritere bankens årlige mål og aktiviteter på grundlag af en vurdering af de forskellige aktiviteters effekt og forventede merværdi.

21. ECB's årlige planlægning indledes i foråret med en workshop for forretningsområdernes chefer. ECB's overordnede prioriteter og mål drøftes, og der udarbejdes et forslag, som sendes til Direktionen med henblik på vurdering. Resultatet af denne vurdering afspejles i en skrivelse fra formanden, som definerer ECB's strategiske mål for det følgende år. Disse mål præciseres yderligere i forretningsområdernes strategiske oversigter. Oversigterne fastsætter udfordringer, mål og KPI'er for det følgende år og har også et mere langsigtet perspektiv. Den samme proces ligger til grund for udarbejdelsen og

vedtagelsen af ECB's årlige budget (jf. punkt 24). Processen (som er vist i **figur 1**) involverer alle de vigtigste interessenter i den øverste ledelse, og dens formål er at føre til en velfunderet konsensus om, hvilke prioriteter der skal fastsættes på ECB-niveau.

Figur 1 - Oversigt over den årlige planlægnings- og overvågningsproces



Kilde: Den Europæiske Centralbank.

22. De undersøgte forretningsområder anvender markant forskellige procedurer til den årlige planlægning af deres aktiviteter. Det skyldes delvis, at deres aktiviteter er forskellige. I nogle få tilfælde var interessenternes behov og forventninger blevet taget formelt i betragtning, men kun med hensyn til bestemte aktiviteter eller i begrænset omfang. Desuden var prioriteringen af aktiviteterne ikke dokumenteret tilstrækkeligt¹³. To forretningsområder¹⁴

¹³ Dette gælder ikke D-CO, som foretog en grundig prioritering i forbindelse med ODP.

¹⁴ DG-S og DG-R.

fastlagde en dækkende og veldokumenteret procedure for den årlige planlægning af deres aktiviteter. **Tekstboks 3** beskriver kort det ene af disse to eksempler på god praksis.

Tekstboks 3 - Den årlige planlægningsproces - DG-S

Udarbejdelsen af det årlige arbejdsprogram for år n begynder i juni år n-1. Dette falder tidsmæssigt sammen med halvårsevalueringen af arbejdsprogrammet for år n-1. Samtidig udarbejdes arbejdsprogrammerne for ESCB's Statistikkomité (STC)¹⁵ og dens arbejdsgrupper. Der er en tæt forbindelse mellem STC's arbejde og DG-S, og den styrkes yderligere af, at DG-S leder og yder sekretariatsstøtte til STC og alle komitéens arbejdsgrupper. På denne måde sikres det, at de planlagte aktiviteter er sammenhængende og forenelige. Ved udgangen af år n-1 vurderes arbejdsprogrammet for år n-1, og arbejdsprogrammet for år n færdiggøres.

Afdelingerne i DG-S udarbejder det første udkast til deres årlige arbejdsprogram, og disse udkast drøftes med DG-S's øverste ledelse. Udkastet til det årlige arbejdsprogram sendes også til validering hos alle interne interessenter. De modtagne kommentarer vurderes, og arbejdsprogrammet ændres, hvis det er nødvendigt. Det endelige dokument sendes til det ansvarlige direktionsmedlem med henblik på godkendelse.

Ressourceplanlægning

23. Ved den årlige planlægning bør det vurderes, hvilke menneskelige og finansielle ressourcer der er nødvendige for at opfylde de fastsatte mål og gennemføre de valgte aktiviteter, og denne vurdering bør sammenholdes med de disponible ressourcer, så eventuelle yderligere behov kan fastlægges. Det overordnede mål bør være at udnytte de disponible ressourcer bedst muligt.

¹⁵ Statistikkomitéen rådgiver hovedsageligt om design og kompilering af statistiske oplysninger indsamlet af ECB med bistand fra de nationale centralbanker.

24. Forretningsområderne estimerer under budgetplanlægningen, hvilke ressourcer der er nødvendige i det følgende år. Formandens skrivelse igangsætter ikke kun den årlige planlægning af mål og aktiviteter, men også den årlige budgetplanlægning (jf. punkt 21). Hvert forretningsområde udarbejder en budgetanmodning om finansielle og menneskelige ressourcer. Anmodningerne indeholder en kort beskrivelse af de opgaver, der skal udføres, de forventede resultater og de nødvendige ressourcer. Det var imidlertid ikke muligt for de undersøgte forretningsområder at påvise en klar forbindelse mellem budgettet, målene i de strategiske oversigter og aktiviteterne i de årlige planlægningsdokumenter.

25. Kun to af de seks forretningsområder¹⁶ estimerede systematisk behovet for menneskelige ressourcer til gennemførelse af de valgte aktiviteter. I de fleste tilfælde er det derfor ikke dokumenteret, hvilke ressourcer der er nødvendige for at opfylde de enkelte mål.

Overvågede forretningsområderne deres aktiviteter tilstrækkeligt?

26. Retten undersøgte:

- om der regelmæssigt blev anvendt hensigtsmæssige procedurer og systemer til at overvåge resultaterne
- om Direktionen regelmæssigt fik tilsendt rapporter om fremskridt med hensyn til målopfyldelse
- om der blev opstillet nøgleresultatindikatorer (Key Performance Indicators - KPI'er) med henblik på at måle opfyldelsen af de årlige mål.

Intern overvågning

27. Den interne overvågning bør omfatte procedurer og systemer, der har til formål at give regelmæssige og nøjagtige oplysninger om status for

¹⁶ DG-S og DG-R.

gennemførelsen af årsplanen og om målopfyldelsen. Procedurerne bør sikre, at eventuelle problemer eller vanskeligheder identificeres i god tid, så der kan træffes afhjælpende foranstaltninger.

28. Hvad angår ressourceanvendelse har lederne af budgetenhederne månedlige møder med afdelingen Budget, Kontrol og Organisation i DG-H (BCO), hvor de godkender de månedlige budgetrapporter. Hovedemnet for disse møder er overvågning af budgetgennemførelsen. De månedlige budgetrapporter indbefatter ingen oplysninger om vurderingen af forretningsområdets udførelse af opgaver i forbindelse med budgetudgifterne¹⁷, eftersom fremskridt med hensyn til aktiviteterne ikke fremgår af disse rapporter.

29. Langt den vigtigste procedure i forbindelse med overvågningen af aktiviteterne er møderne i de enkelte forretningsområders øverste ledelse¹⁸. Disse suppleres med møder i afdelingerne, som er den vigtigste procedure, når det gælder om at overvåge aktiviteterne nærmere og få et overblik over personalets arbejdsmængde. Desuden afholdes der hyppigere faste møder på sektionsniveau. På dette niveau anvendes der forskellige overvågningsprocedurer og -systemer til at vurdere, om opgaverne udføres inden for de forventede frister.

30. I DG-S og DG-R udarbejdes der en halvårsgennemgang af det årlige arbejdsprogram. I denne gennemgang angives det, hvad der er opnået, og hvad der forventes opnået indtil udgangen af året.

31. Alle de undersøgte generaldirektorater havde indført procedurer og udviklet systemer til regelmæssig styring af deres aktiviteter. I de fleste tilfælde har

¹⁷ Det gælder for alle forretningsområderne, at personaleomkostningerne udgør den største del af de budgetterede udgifter.

¹⁸ Møder hver uge i DG-S og D-CO, tre gange om måneden i DG-E, to gange om måneden i DG-R og DG-SL og hver tredje eller fjerde uge i DG-I.

overvågningen fokus på de specifikke opgaver, der udføres, og ikke på målopfyldelsen.

Rapportering til Direktionen

32. Direktionen bør regelmæssigt underrettes om de fremskridt, der gøres med hensyn til at nå målene og de forventede resultater.

33. ECB har ingen specifikke bestemmelser om, at alle forretningsområderne skal rapportere til Direktionen om de fremskridt, der gøres med hensyn til at nå målene og de forventede resultater. Hvert enkelt forretningsområde refererer til et af medlemmerne af Direktionen. Der afholdes regelmæssige møder¹⁹ mellem det ansvarlige direktionsmedlem og det enkelte forretningsområdes øverste ledelse. Der bliver dog generelt ikke taget referat på disse møder, undtagen i DG-S²⁰. DG-S udarbejder og sender statusrapporter til Direktionen efter halvårsgennemgangen af det årlige arbejdsprogram. Afdelingen Finansiell Forskning i DG-R (FIR) og afdelingen Økonometriske Modeller i DG-R (EMO) udarbejder også statusrapporter til Direktionen om gennemførelsen af deres respektive forskningsprogrammer, og desuden udarbejder de memoer for at underrette deres direktionsmedlem om fremskridt med hensyn til større projekter med politisk relevans. D-CO, DG-I, DG-E og DG-SL udarbejder ingen formelle, regelmæssige overvågningsrapporter.

Nøgleresultatindikatorer (Key Performance Indicators)

34. Forudsætningen for en effektiv overvågning er, at der opstilles et sæt klare indikatorer og vurderingskriterier. Der bør opstilles nøgleresultatindikatorer (Key Performance Indicators - KPI'er), som gør det muligt at vurdere de

¹⁹ DG-S afholder møder to gange om ugen, DG-I og DG-SL én gang om måneden, DG-E, D-CO og DG-R afholder møder regelmæssigt og efter behov.

²⁰ DG-S's møder dokumenteres, der udarbejdes dagsorden og referat, og der fastsættes indsatspunkter med det formål at overvåge de fremskridt, der bliver gjort.

fremskridt, der gøres med hensyn til at nå målene og de forventede resultater, og de bør opfylde RACER-kriterierne²¹.

35. I 2006 blev der indført KPI'er for støtteforretningsområderne og i 2007 for samtlige forretningsområder. KPI'ernes udformning fastlægges af forretningsområderne selv, men BCO kan anbefale forbedringer, f.eks. i form af KPI'er der skal anvendes af alle forretningsområder²².

36. Siden KPI'erne blev indført, er KPI-strukturen blevet væsentligt forbedret med hensyn til fuldstændighed, klarhed og generelle kvalitet. KPI'erne for 2009 er klart forbundet med ECB's mål som defineret i formandens skrivelse, og hver KPI har et målbart mål. KPI'erne dækker forskellige aspekter af resultatmåling såsom ressourceanvendelse, opnået output og effekt af de gennemførte aktiviteter, og generelt opfylder de RACER-kriterierne²³.

37. Eftersom KPI'erne overvåges én eller to gange²⁴ om året, fungerer de primært som et rapporteringsværktøj for ledelsen og mindre som et værktøj til regelmæssig overvågning af udførelsen af forretningsområdernes opgaver.

Rapporterede forretningsområderne om deres aktiviteter, og evaluerede de deres resultater?

38. Retten undersøgte, om ECB havde indført hensigtsmæssige systemer og procedurer for forretningsområdernes rapportering om deres aktiviteter og evaluering af deres resultater. I den forbindelse så Retten på:

²¹ RACER står for Relevant, Accepted, Credible, Easy, Robust (relevante, accepterede, troværdige, nemme og robuste).

²² Eksempelvis indikatorer for budgetudnyttelse, for efterkommelse af anbefalinger fra Intern Revision, for rettidig udfyldelse af bedømmelsesskemaer og for kursusdeltagelse.

²³ De forskellige forretningsområder har opstillet fra 10 KPI'er (DG-E) til 24 KPI'er (DG-R).

²⁴ I DG-S, DG-SL, DG-E og D-CO sker overvågningen to gange om året.

- om der årligt blev foretaget en vurdering og rapportering om de opnåede resultater
- om resultaternes merværdi og effekt blev evalueret regelmæssigt.

Vurdering af årsresultater

39. Forretningsområdernes årlige aktiviteter og de opnåede resultater bør vurderes formelt. Resultaterne bør sammenholdes med de oprindelige planer med henblik på at måle målopfyldelse og fremskridt både kvalitativt og kvantitativt. De ressourcer, der er anvendt til at frembringe resultaterne, bør også tages i betragtning.

40. I ECB centralt udarbejdes der to vigtige årsberetninger, som i en vis udstrækning indbefatter en vurdering af de forskellige forretningsområders årsresultater, nemlig ECB's årsberetning²⁵ og DG-H's årlige beretning om budgetovervågningen²⁶. Hverken protokollen om statuten for ESCB og ECB eller ECB's forretningsorden kræver, at der skal sendes andre rapporter om vurderingen af årsresultaterne til Styrelsesrådet.

41. Udover oplysningerne om ESCB's aktiviteter og om den monetære politik gives der i årsberetningen for 2008 udvalgte oplysninger om de enkelte forretningsområders årlige aktiviteter. For eksempel er der kapitler om statistik, økonomisk forskning og ekstern kommunikation. Oplysningerne om de årlige aktiviteter er primært henvendt til ECB's eksterne interessenter. Der er kun lidt

²⁵ ECB har pligt til at aflægge beretninger og skal fremsende en årsberetning om ESCB's aktiviteter og om den monetære politik i det foregående og det indeværende år til Europa-Parlamentet, Rådet og Kommissionen og Det Europæiske Råd. Styrelsesrådet vedtager årsberetningen (artikel 16.1 i ECB's forretningsorden).

²⁶ Den årlige overvågningsberetning giver oplysninger om årets budgetgennemførelse. Beretningen sendes til Styrelsesrådet og til ESCB's Budgetkomité (BUCOM).

omtale af de fremskridt, der er gjort i forhold til de årlige og de mellemlangsigtede mål, eller af ressourceudnyttelsen.

42. I 2008-beretningen om budgetovervågningen gives der en overordnet sammenfatning af de opnåede resultater pr. kernefunktion²⁷. Beretningen har to forskellige rapporteringsstrukturer: De finansielle tal og den kvalitative beskrivelse af de opnåede resultater rapporteres for hver enkelt kernefunktion, mens antallet af ansatte rapporteres for hvert enkelt forretningsområde. Beskrivelsen giver hovedsagelig oplysninger om aktivitetsniveauet i de forskellige kernefunktioner. Beskrivelsens form afhænger af det input, det pågældende forretningsområde har givet, eftersom der ikke er nogen regler for, hvad den skal indeholde.

43. Forretningsområderne har desuden udviklet deres egne individuelle rapporteringsværktøjer. Retten bemærkede et godt eksempel på et sådant værktøj i DG-S. For hver aktivitet i det årlige arbejdsprogram gives der en sammenfatning af resultaterne med supplerende oplysninger om gennemførte aktiviteter, som ikke var planlagt, og planlagte aktiviteter, som ikke er gennemført. Dette dokument sendes til brugerområderne med henblik på gennemgang, og det sendes til det direktionsmedlem, der har ansvaret for forretningsområdet Information. Direktionen modtager også resultaterne vedrørende forretningsområdernes KPI'er i en sammenfattende rapport (jf. punkt 34-37).

44. I de andre fem forretningsområder, som Retten undersøgte²⁸, er det nødvendigt at vurdere og sammenligne adskillige dokumenter for at dække alle

²⁷ Der er udarbejdet sammenfatninger af de opnåede resultater for DG-S, DG-I og D-CO. For DG-SL's vedkommende behandles aktiviteter vedrørende afdelingen Besluttende Organer og aktiviteter vedrørende afdelingen Sprogtjenester hver for sig. DG-E- og DG-R-aktiviteter behandles samlet i afsnittet om udarbejdelse af pengepolitikken.

²⁸ DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I og DG-R. For DG-R's vedkommende vil det meste af arbejdet dog være dækket af RCC's årlige gennemgangsrapport, jf. **tekstboks 4**.

aktiviteter, og ofte er der kun en begrænset sammenhæng med planlægningsdokumenterne. Det er derfor svært at vurdere, om alle de planlagte aktiviteter er blevet gennemført.

45. Et andet eksempel på god praksis er den årlige, efterfølgende gennemgangsrapport, som udarbejdes af koordinationsudvalget for forskning (Research Coordination Committee - RCC)²⁹ (jf. **tekstboks 4**).

Tekstboks 4 - RCC's årlige gennemgangsrapport

RCC's årlige gennemgangsrapport for 2007 indeholder følgende: i) en evaluering af politikens relevans, ii) en sammenfatning af den foreliggende dokumentation vedrørende den akademiske kvalitet, iii) en beskrivelse af erfaringerne med ECB's udstationeringsordning for forskere, iv) en liste over de forskningskonferencer, ECB har afholdt i løbet af året, v) selve gennemgangen med en detaljeret evaluering af hver af de 24 særskilte aftaler om forskningsprioriteter.

Vurdering af merværdi og effekt

46. Merværdien og effekten af forretningsområdernes aktiviteter bør vurderes regelmæssigt. Formålet er at bedømme, i hvilket omfang forretningsområdernes output har haft den ønskede effekt, da en sådan bedømmelse vil være et værdifuldt input i forbindelse med fastlæggelsen af senere strategiske og driftsmæssige prioriteter.

47. Måling af effekt og vurdering af merværdi er i et vist omfang integreret i nogle KPI'er. Derudover er der i ECB taget en række forskellige initiativer til måling af effekt og vurdering af merværdi. I de seneste fem år er følgende evalueringer og vurderinger blevet foretaget:

- a) en intern brugertilfredshedsundersøgelse iværksat i oktober 2008 for at vurdere de ECB-ansattes tilfredshed med ECB's støttefunktioner

²⁹ RCC blev nedsat med det formål at koordinere ECB's forskningsaktiviteter, som gennemføres af flere forretningsområder, f.eks. DG-E og DG-I.

- b) en ekstern evaluering af ECB's forskningsaktiviteter i 2004 (jf. **tekstboks 5**)
- c) et pointsystem³⁰ for de ansattes akademiske publikationer
- d) 2007-2008-projektet for organisatorisk udvikling (jf. **tekstboks 2**)
- e) en række undersøgelser til overvågning og vurdering af den offentlige mening.

Tekstboks 5 - De vigtigste anbefalinger i gennemgangen af forskningsaktiviteterne

1. Forskerne bør have tilstrækkelig tid og tilstrækkelige incitamenter
2. ECB bør øge den forskning, der kan publiceres i ledende tidsskrifter, og lægge mindre vægt på arbejdspapirer
3. ECB bør forbedre den langsigtede ledelse af forskningspersonalet ved at indføre en ekspertkarriere, gøre mere brug af mobilitetsordningen, øge budgettet til konsulentbistand og reducere programmet for besøgende forskere
4. ECB bør udarbejde et sammenhængende årligt forskningsprogram for alle de forretningsområder, hvor der udføres forskning
5. ECB bør forbedre støtten til forskning ved at ansætte nye forskningsassistenter og forbedre de it-værktøjer, der anvendes
6. ECB bør formidle sine forskningsresultater til en bredere offentlighed på en ikke-teknisk måde.

³⁰ Effekten vurderes ved anvendelse af pointsystemet på grundlag af kriterier, som fastsættes af DG-R's øverste ledelse. Systemet blev indført med henblik på at vurdere de ansattes akademiske publikationer. Formålet med systemet er at give de ansatte de rette incitamenter til at udføre forskning af både høj kvalitet og politisk relevans ved at kombinere en rangordning af økonomiske tidsskrifter med et pointsystem.

48. Retten konstaterede, at disse evalueringer og vurderinger var blevet udført ad hoc. Der er ingen systematik, der kan sikre, at alle ECB's hovedaktiviteter dækkes af evalueringer på et flerårigt grundlag.

KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Planlagde forretningsområderne deres aktiviteter godt nok?

49. Alle de undersøgte forretningsområder bidrog til ECB's planlægning ved at formulere strategiske mål og flerårige prioriteter, som udstak en langsigtet kurs for deres aktiviteter. I de fleste tilfælde var de strategiske mål dog ikke specifikke og præcise nok.

50. I ét af de seks undersøgte forretningsområder var der udarbejdet et årligt arbejdsprogram, hvor der var fastsat mål og givet en tilstrækkelig detaljeret beskrivelse af de forventede resultater. For de fem andre forretningsområder gælder det, at de forskellige planlægningsdokumenter på afdelingsniveau skal gennemgås for at få et samlet overblik over aktiviteterne og forbinde dem med målene i forretningsområdernes strategiske oversigter.

51. Forretningsområderne undersøgte under budgetplanlægningen, hvilke ressourcer der var nødvendige. Der er imidlertid ingen formel forbindelse mellem forretningsområdernes mål i de strategiske oversigter, aktiviteterne i de årlige planlægningsdokumenter og de menneskelige og finansielle ressourcer, som er nødvendige for at opfylde målene. ECB har desuden ikke et system til at sikre, at gode praksis identificeres, indføres og anvendes i hele organisationen, og det øger risikoen for, at nogle af ECB's forretningsområder er mindre produktive og effektive, end de kunne være.

Anbefalinger

1. ECB bør forbedre forretningsområdernes årlige planlægning yderligere ved at præcisere, hvordan strategien er forbundet med det årlige arbejdsprogram. Derefter bør de årlige mål forbindes med specifikke

aktiviteter og forventede resultater. Det bør også defineres formelt, hvilke ressourcer der er nødvendige for at opnå disse resultater.

2. ECB bør indføre procedurer, som gør det muligt at identificere gode forvaltningspraksis og aktivt udbrede dem til alle forretningsområder med det formål at forbedre samarbejdet og forvaltningens kvalitet.

Overvågede forretningsområderne deres aktiviteter tilstrækkeligt?

52. ECB indførte procedurer og udviklede hensigtsmæssige systemer til regelmæssig overvågning af aktiviteterne. Direktionsmedlemmerne blev regelmæssigt underrettet om aktiviteternes forløb, og der blev opstillet KPI'er med henblik på at vurdere målopfyldelsen. Dog blev der i de fleste forretningsområder ikke udarbejdet regelmæssige overvågningsrapporter til Direktionen.

53. ECB har for nylig udviklet KPI'er, som er klart forbundet med ECB's mål og dækker forskellige aspekter af resultatmåling.

Anbefalinger

3. Regelmæssige rapporter med et øjebliksbillede af de fremskridt, der er gjort med hensyn til gennemførelsen af de årlige aktiviteter, ville forbedre kvaliteten af overvågningen og tjene som grundlag for ændringer af de oprindelige årsplaner.

Rapporterede forretningsområderne om deres aktiviteter, og evaluerede de deres resultater?

54. Forretningsområderne rapporterede om deres aktiviteter og resultater i den årlige rapport om budgetovervågningen, i ECB's årsberetning og i andre rapporter, som var specifikke for de enkelte forretningsområder. For det meste vurderer disse beretninger imidlertid ikke resultaterne i forhold til de fastsatte mål.

55. Der er foretaget en række relevante og vigtige evalueringer og vurderinger, som giver forretningsområdernes ledelse nyttige oplysninger. Der er imidlertid ingen systematik, der sikrer, at alle ECB's hovedaktiviteter dækkes på et flerårigt grundlag. Det øger risikoen for, at der ikke træffes afhjælpende foranstaltninger, når der er behov for det.

Anbefalinger

4. ECB bør forbedre den årlige rapportering yderligere ved at indføre i) en årlig vurdering af forretningsområdernes aktiviteter og ii) en vurdering af de fremskridt, der er sket med hensyn til at opfylde de mål, der er fastsat i de strategiske oversigter. Disse rapporter bør også indikere, om og hvordan den strategiske orientering bør ændres i lyset af de praktiske erfaringer.
5. Der bør indføres et system med regelmæssige vurderinger af merværdien og effekten af forretningsområdernes aktiviteter.

Vedtaget af Revisionsretten i Luxembourg på mødet den 5. maj 2010.

På Revisionsrettens vegne

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Formand

Oversigt over de forretningsområder, Den Europæiske Revisionsret undersøgte

<i>Direktoratet for Kommunikation</i>	<i>Generaldirektoratet for Økonomi</i>	<i>Generaldirektoratet for Internationale og Europæiske Forbindelser</i>	<i>Generaldirektoratet Sekretariat og Sprog tjenester</i>	<i>Generaldirektoratet for Statistik</i>	<i>Generaldirektoratet for Forskning</i>
Direktoratet for Kommunikation (D-CO) har ansvaret for ECB's eksterne og interne kommunikation. Det viderebringer ECB/eurosystemet/ESCB's officielle holdninger og informerer offentligheden og medierne om ECB's arbejde, opgaver og organisation. Direktoratet udvikler og gennemfører politikkerne for eksternt og intern kommunikation og koordinerer kommunikationsaktiviteterne i ECB/eurosystemet/ESCB. Det producerer publikationer fra ECB/eurosystemet/ESCB og har ansvaret for ECB's internet- og intranetsider. Det afholder arrangementer og konferencer og tager sig af protokolspørgsmål. <i>Ansatte pr. 31. december 2008: 51</i>	Generaldirektoratet for Økonomi (DG-E) udarbejder Styrelsesrådets beslutninger om pengepolitikken og alle ECB/eurosystemet/ESCB's dertil relaterede politiske holdninger. DG-E overvåger og udarbejder analyser, prognoser og undersøgelser vedrørende udviklinger og politikker af monetær, finansiel, strukturel, budgetmæssig eller anden økonomisk art og udarbejder rapporter og eksternt kommunikation om disse emner. Desuden analyserer DG-E konvergens i de EU-lande, som ikke er med i euroområdet, analyserer koordineringen af deres pengepolitik med ECB's pengepolitik og rapporterer om disse emner. <i>Ansatte pr. 31. december 2008: 176</i>	Generaldirektoratet for Internationale og Europæiske Forbindelser (DG-I) udarbejder ECB/eurosystemet/ESCB's politiske holdninger vedrørende internationale og europæiske spørgsmål. Det udarbejder disse holdninger i samarbejde med andre forretningsområder på baggrund af deres respektive ansvarsområder. Det udarbejder økonomiske analyser af globale systemiske spørgsmål samt analyser og prognoser vedrørende nye vækstøkonomier og EU's nabolande. DG-I analyserer også EU's ikke-makroøkonomiske interne og eksterne politikker samt institutionelle spørgsmål vedrørende EU. <i>Ansatte pr. 31. december 2008: 48</i>	Generaldirektoratet Sekretariat og Sprog tjenester (DG-SL) støtter beslutningsprocessen i Det Generelle Råd, Styrelsesrådet og Direktionen. Det bidrager i forbindelse med spørgsmål i relation til corporate governance (herunder beslutningsproces, fortrolighed, offentlig adgang og etik). DG-SL driver den centrale bibliotekstjeneste, er ansvarlig for politikkerne og procedurerne vedrørende dokument- og arkivstyring og driver det centrale arkiv. Det leverer sprogrelaterede tjenester (oversættelse, redaktion, korrekturlæsning, terminologiarbejde og sprogteknologisk støtte) til ECB/eurosystemet/ESCB. <i>Ansatte pr. 31. december 2008: 115</i>	Generaldirektoratet for Statistik (DG-S) udvikler, kompilerer og formidler de statistikker, statistiske indikatorer og metadata, som skal anvendes i forbindelse med pengepolitikken og ECB's øvrige opgaver. Desuden udvikler, forvalter og anvender direktoratet statistiske værktøjer, databaser og processer til indsamling, forvaltning, produktion, formidling og udveksling af data. Det definerer begreber, klassifikationer og sæsonjusteringer for de statistikker, der anvendes af ECB. DG-S stiller statistikkerne og de underbyggende oplysninger til rådighed for offentligheden og markedsdeltagerne. <i>Ansatte pr. 31. december 2008: 115</i>	Generaldirektoratet for Forskning (DG-R) bidrager til ECB's pengepolitik og bankens øvrige opgaver og funktioner ved at udføre økonomisk forskning samt yde forskningsbaseret politikrådgivning og stille analytiske værktøjer til rådighed. Navnlig udfører DG-R forskning inden for valutaøkonomi, makroøkonomi og finans, og det udvikler, forvalter og anvender økonometriske modeller til udarbejdelse af prognoser og politikanalyser. <i>Ansatte pr. 31. december 2008: 56</i>

Kilde: Den Europæiske Centralbank.

Oversigt over de specifikke revisionskriterier og vurderingerne af de undersøgte forretningsområder

Bilag II

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
PLANLAGDE FORRETNINGSOMRÅDERNE DERES AKTIVITETER GODT NOK?						
Strategisk/flerårig planlægning						
Der var indført strategisk/flerårig planlægning	T	T	T	T	T	T
I den flerårige planlægning blev der fastsat strategiske mål, som var prioriterede, specifikke og tidsafgrænsede, og det blev taget i betragtning, hvilke ressourcer der var nødvendige for at opfylde dem	F	F	F	F	T	F
Årlige planer/arbejdsprogrammer						
Der blev udarbejdet årlige planer/arbejdsprogrammer på højeste niveau i forretningsområdet som sådan	F	F	F	F	T	F
Der blev udarbejdet årlige planer/arbejdsprogrammer på afdelingsniveau i forretningsområdet	T	F	T	T	T	T
De årlige mål var defineret tilstrækkelig klart	T	T	T	T	T	T
De årlige mål var i overensstemmelse med ECB's overordnede mål og forretningsområdenes strategiske prioriteter	T	T	T	T	T	T
Det var defineret tilstrækkelig klart, hvilke aktiviteter der skulle gennemføres for at nå målene og de forventede resultater	F	F	F	F	T	F
Den årlige planlægning						
Interessenterne behov og forventninger blev formelt taget i betragtning under planlægningen	F	F	F	F	T	T
Prioriteringen af de årlige aktiviteter var dokumenteret tilstrækkeligt	F	T	F	F	T	T
Ressourceplanlægning						
Det blev estimeret under budgetplanlægningen, hvilke ressourcer der var nødvendige i det følgende år	T	T	T	T	T	T
De nødvendige menneskelige og finansielle ressourcer var forbundet med de fastsatte mål og de valgte aktiviteter	F	F	F	F	F	F
OVERVÅGEDE FORRETNINGSOMRÅDERNE DERES AKTIVITETER TILSTRÆKKELIGT?						
Intern overvågning						
Der afholdes regelmæssigt møder på ledelsesniveau for at overvåge forretningsområdet resultater	T	T	T	T	T	T
Der afholdes regelmæssigt møder i afdelingerne/sektionerne for at overvåge afdelingernes/sektionernes resultater	T	T	T	T	T	T
Rapportering til Direktionen						
Direktionen underrettes regelmæssigt	T	T	T	T	T	T
Skriftlige rapporter sendes regelmæssigt til Direktionen	F	F	F	F	T	T
Nøgleresultatindikatorer (Key Performance Indicators - KPI'er)						
Der var opstillet KPI'er med målbare målværdier	T	T	T	T	T	T
Der blev anvendt KPI'er både til overvågning af og rapportering om de årlige aktiviteter	F	F	F	F	F	F
RAPPORTEREDE FORRETNINGSOMRÅDERNE OM DERES AKTIVITETER, OG EVALUERED DE DERES RESULTATER?						
Vurdering af årsresultater						
De årlige aktiviteter og årsresultaterne fremlægges i en årlig aktivitetsrapport	F	F	F	F	T	T
Oplysningerne gør det muligt for Direktionen at identificere resultaterne af forretningsområdenes aktiviteter	F	F	F	T	T	T
Vurdering af merværdi og effekt						
Der blev regelmæssigt foretaget en intern vurdering af resultaternes merværdi og effekt	T	T	F	T	T	T
Der blev regelmæssigt foretaget en ekstern vurdering af resultaternes merværdi og effekt	F	T	F	F	F	T
T - tilfredsstillende, F - forbedring påkrævet						

DEN EUROPÆISKE CENTRALBANKS SVAR

Den Europæiske Centralbank (ECB) har med glæde modtaget Den Europæiske Revisionsrets (Rettens) beretning for regnskabsåret 2008 og påskønner dens bemærkninger og anbefalinger til forbedring. ECB bemærker endvidere Rettens anerkendelse af, at alle de undersøgte forretningsområder i) bidrog til ECB's planlægning gennem formuleringen af strategiske mål, ii) definerede den årlige målsætning og opstillede nøgleresultatindikatorer (KPI'er) med henblik på at måle resultaterne i overensstemmelse med ECB's overordnede mål og forretningsområdernes strategiske prioriteter og iii) indførte procedurer og udviklede hensigtsmæssige systemer til regelmæssig overvågning af aktiviteterne.

ECB tager Rettens bemærkninger og anbefalinger til forbedring til efterretning. Nedenfor findes ECB's kommentarer til specifikke punkter og de fem anbefalinger.

Punkt 4 og 33

Selv om de enkelte forretningsområder refererer til et af medlemmerne af Direktionen, skal det bemærkes, at Direktionen kollektivt er ansvarligt for ECB's forretningsområder.

Punkt 12 og 17

Retten erkender i punkt 12 og 17, at det hverken i protokollen om statuten for ESCB og ECB eller ECB's afgørelse om forretningsordenen eksplicit kræves, at ECB skal udarbejde årlige planer (eller dokumenter med strategisk/flerårigt indhold).

Ikke desto mindre har ECB gradvis udviklet et resultatstyringssystem, der tager udgangspunkt i i) ECB's mandat, som det fremgår af traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde, ii) Styrelsesrådets og Direktionens beslutninger, iii) formandens årlige skrivelse til de ansatte, som også anlægger et mellemfristet perspektiv, og iv) de strategiske oversigter, som udarbejdes på forretningsområdeplan. De strategiske oversigter indeholder KPI'er i tilknytning til det pågældende forretningsområdes (strategiske og driftsmæssige) mål samt de udfordringer, som identificeres af dets ledelse. Mål blev fastsat og identificeret som "årlige" mål i 2008. I 2009 indførtes "mere langfristede" mål, og de er i samarbejde med forretningsområderne ved at blive præciseret nærmere for at sikre, at der lægges særlig vægt på den mellemfristede kurs. Det er Direktionen som helhed, der vedtager forretningsområdernes strategiske oversigter og KPI'er.

Der er endvidere indført en mellemfristet plan, som primært sætter fokus på omkostningsdrivere med henblik på at øge budgettets forudsigelighed og fremme indførelsen af et mellemfristet perspektiv ved ressourceplanlægningen.

Adskillige forretningsområder har allerede som led i dette resultatstyringssystem udarbejdet arbejdsprogrammer, som er skræddersyede til deres særlige behov, hvilket Retten også bemærker i bilag 2. Disse programmer har en klar forbindelse til andre programmer, som f.eks. ESCB-/Eurosystem-udvalgenes

arbejdsprogrammer, dagsordener for de besluttende organers møder og andre forretningsområders planlægning (f.eks. de økonomiske fremskrivninger).

Punkt 15

Den mellemfristede plan, som Direktionen hvert år udarbejder med input fra de forskellige forretningsområder på baggrund af deres strategiske mål og prioriteter på mellemlangt sigt, sætter fokus på både omkostningsdrivere og ressourceplanlægning på mellemlangt sigt. Det er derfor ECB's holdning, at disse ressourcer er knyttet til de enkelte forretningsområders strategiske mål på mellemlangt sigt.

Punkt 22

Det er vigtigt at bemærke, at kerneforretningsområdernes aktiviteter i vid udstrækning er fastlagt i traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde og statuten for ESCB og ECB. Forretningsområdernes justering eller omprioritering af aktiviteter sker endvidere på baggrund af anmodninger fra ECBs besluttende organer (dvs. Direktionen og Styrelsesrådet) og eksterne forhold. Dette gjaldt især i 2008, som er det år, Revisionsrettens revision dækker, hvor euroområdet og den globale økonomi oplevede den alvorligste økonomiske krise siden 2. verdenskrig. For støtteområdernes vedkommende blev der iværksat interne undersøgelser af kundernes tilfredshed, som skulle bidrage til at fastsætte de interne interessenters behov/forventninger. ECB er således af den opfattelse, at der er taget højde for interessenternes behov og forventninger i forbindelse med prioriteringen, planlægningen, udførelsen og overvågningen af forretningsområdernes aktiviteter.

Punkt 28

Forretningsområdechefer og ledere af budgetcentre drøfter i forbindelse med deres regelmæssige møder med Afdelingen for Budget, Kontrol og Organisation, under DG/H, hvilke fremskridt der er gjort, og hvordan de forskellige forretningsområder gennemfører deres opgaver, samt eventuelle nødvendige ressourceændringer, som skyldes, at aktiviteter udskydes, eller at der kommer nye aktiviteter til. Selv om budgetovervågningsrapporterne sætter fokus på budgetgennemførelsen, er disse møder også et forum, hvor udvikling og fremskridt med hensyn til de udførte opgaver overvåges.

Punkt 31 og 41

Oplysninger om ECB's arbejde og resultater er tilgængelige for offentligheden i ECB's årsberetning. I den årlige beretning om budgetovervågningen findes endvidere en angivelse af det planlagte og det faktiske forbrug af finansielle og menneskelige ressourcer pr. funktion (opdelt i henhold til Eurosystemets funktionsoversigt). Da allokeringen af ressourcer til funktioner under budgetteringsrunden er baseret på de opstillede strategiske målsætninger (hvor disse er afledt af forretningsområdernes strategiske målsætninger og ressourcer), undersøges det bl.a. i rapporten, om målsætningerne er nået. De finansielle data suppleres endvidere med en kvalitativ vurdering, der fremhæver de vigtigste resultater i et givet år, som kan

sammenlignes og holdes op mod de opstillede hovedmål, og indgår som en del af budgetdokumentet. ECB er således af den opfattelse, at de fremskridt, der er gjort for at nå målsætningerne, allerede er dokumenteret.

Punkt 33 og 52

Ugentlige rapporteringsmøder og regelmæssig dialog mellem direktionsmedlemmer og forretningsområdechefer anses for at være et bedre middel til at opnå en effektiv forvaltning end lange kvartalsrapporter eller halvårslige rapporter. Inden for sin portefølje¹ er det enkelte direktionsmedlem ansvarlig (sammen med de relevante forretningsområdechefer) for at overvåge forretningsområdernes aktiviteter og for at beslutte, om hele Direktionen skal gøres opmærksom på et særligt spørgsmål. Forretningsområdecheferne har som led i den periodiske overvågningsproces regelmæssige bilaterale overvågningsmøder med deres respektive direktionsmedlem. Møderne afholdes, så de følger alle faser af den årlige og den foreløbige planlægnings- og overvågningsproces (planlægning og prioritering af menneskelige ressourcer, budgetplanlægning, KPI-rapportering, undersøgelser af kundernes tilfredshed, de besluttende organers planlægning, opfølgning af dagsordenen osv.). De er desuden det forum, hvor forretningsområderne rapporterer om planer, målsætninger, fremskridt og resultater, og hvor eventuelle nødvendige justeringer af disse planer drøftes og vedtages. De emner, som tages op, meddeles inden møderne, og i påkommende tilfælde udarbejdes relevant dokumentation.

Direktionen forelægges endvidere en gang om året en konsolideret rapport om de fremskridt, der er sket med hensyn til de KPI-relaterede mål. Direktionen forelægger desuden regelmæssige overvågningsrapporter for Styrelsesrådet, nemlig en halvårlig prognose og en årlig budgetovervågningsrapport. Hertil kommer Årsberetningen, der også anvendes til at informere og rapportere om ECB's aktiviteter og resultater. Direktionen modtager endvidere regelmæssige statusrapporter om de vigtigste aktiviteter.

Endelig ønsker ECB at bemærke, at Sekretariatets database til planlægning af dagsordenen er et detaljeret planlægnings- og overvågningsværktøj, som gør det muligt at foretage en effektiv opfølgning – hvor det kræves af Direktionen – og at udarbejde statusrapporter, hvor det er nødvendigt.

ECB er derfor af den opfattelse, at der er fastsat specifikke bestemmelser og praksis i forbindelse med den regelmæssige rapportering til Direktionen.

Punkt 37

KPI-strukturen kan anvendes – og bliver det – til både at overvåge og vurdere forretningsområdernes resultater. For så vidt angår de KPI'er, som gælder hele ECB, gør KPI-strukturen det muligt at sætte fokus på spørgsmål, der er relevante for hele organisationen. KPI'er anvendes således både som et rapporteringsværktøj for den øverste ledelse og som et værktøj til at overvåge udførelsen af forretningsområdernes opgaver.

¹ Der afholdes regelmæssigt bilaterale møder mellem cheferne for forretningsområderne og deres respektive medlem af Direktionen.

Punkt 48 og 55

Som det præciseres i svaret til anbefaling 5, er ECB overbevist om, at disse evalueringer og vurderinger er blevet foretaget, hvor der har været behov for det, og at der er blevet sat fokus på de områder, der er blevet betragtet som mest relevante til formålet. I betragtning af det hidtidige antal evalueringer (f.eks. nulbudgetteringsrunden og talrige projekter for organisatorisk udvikling og efterfølgende opfølgningstiltag), er ECB ikke af den opfattelse, at der er øget risiko for, at der ikke træffes afhjælpende foranstaltninger, når der er behov for det.

Punkt 51

De forskellige forretningsområders/afdelingers ledelsesstruktur er – sammen med den gældende ledelses-, planlægnings- og overvågningspraksis – tilstrækkelig robust til at sikre effektiviteten samt en effektiv allokering af ressourcer til aktiviteterne. Ydermere sker der regelmæssigt en omprioritering af aktiviteterne i hele ECB i forbindelse med de enkelte budgetrunder, og Budgetkomitéen (som har deltagelse af repræsentanter fra Eurosystemet) gennemgår også ECB's budget. Hertil kommer, som det fremgår af svaret til anbefaling 1 og 2, at gennemførelsen af en mere formel proces til udarbejdelsen af de årlige arbejdsprogrammer yderligere bør forbedre *dokumentationen* af allokeringen af ressourcer til målsætninger. ECB er derfor ikke af den opfattelse, at der er øget risiko for, at nogle forretningsområder er mindre effektive, end de kunne være.

Anbefaling 1 og 2

ECB's første 10 år var præget af konstant udvikling, og i forlængelse heraf er det hensigten at indføre en mere formel proces til de årlige arbejdsprogrammer. Initiativet indledes med, at der udarbejdes en foreløbig plan i 1. halvår 2010. Planen bliver i løbet af 2010 og begyndelsen af 2011 finpudset i en række pilotfaser, hvor udvalgte forretningsområder bliver involveret. Det er hensigten, at planen er gennemført i hele ECB medio 2011. Inden for disse arbejdsprogrammer vil forretningsområderne bl.a. kunne i) koble deres på forhånd aftalte funktioner (baseret på Eurosystemets funktionsoversigt) sammen med strategiske målsætninger og ii) nærmere specificere de resultater, som falder ind under disse funktioner, og planlægge de menneskelige og dermed forbundne finansielle ressourcer, som disse kan medføre.

I forbindelse med at arbejdsprogrammerne udvikles og etableres i løbet af 2010, vil ECB – især via de planlagte pilotfaser samt "strategi-workshops", der organiseres specielt til dette formål – tilstræbe at udvikle gode forvaltningspraksis, som kan anvendes inden for alle forretningsområder.

ECB accepterer således begge anbefalinger.

Anbefaling 3 og 4

Som fremhævet ovenfor i svaret til punkt 33 og 52, har forretningsområdecheferne regelmæssige bilaterale rapporterings- og overvågningsmøder med deres respektive direktionsmedlem, hvor forretningsområdernes

planer, målsætninger, fremskridt og resultater forelægges direktionsmedlemmet, og hvor eventuelle nødvendige justeringer af disse planer drøftes og vedtages.

Forretningsområdechefer og andre ledere af budgetcentrene mødes desuden regelmæssigt med Afdelingen for Budget, Kontrol og Organisation for at drøfte ændrede ressourcebehov, udskydelser, nye aktiviteter og eventuelle mulige omprioriteringer af aktiviteterne i løbet af året, de såkaldte "dashboard-møder". Dette giver et øjebliksbillede af udviklingen inden for de forskellige områder, muliggør overvågningen af de fremskridt, der er gjort med hensyn til gennemførelsen af de årlige aktiviteter, og er udgangspunktet for eventuelle justeringer, som det er nødvendigt at foretage i forhold til de oprindelige planer. Dette øjebliksbillede formaliseres efterfølgende i den halvårslige prognose.

Parallelt hermed overvåges projekter og investeringer regelmæssigt af Projektstyringskomitéen og projektstyringsgrupperne samt af ESCB-/Eurosystem-komitéerne, hvis de vedrører ESCB/Eurosystemet som helhed. Direktionen forelægges desuden en gang om året en konsolideret rapport om de fremskridt, der er sket med hensyn til de KPI-relaterede mål. Som angivet ovenfor forelægger Direktionen desuden regelmæssige overvågningsrapporter for Styrelsesrådet – nemlig en halvårlig prognose og en årlig budgetovervågningsrapport. Hertil kommer Årsberetningen, der også anvendes til at informere og rapportere om ECB's aktiviteter og resultater. Direktionen modtager endvidere regelmæssige statusrapporter om de vigtigste aktiviteter.

Sidst, men ikke mindst, er Sekretariatets database til planlægning af dagsordenen et detaljeret planlægnings- og overvågningsværktøj, som gør det muligt at foretage en effektiv opfølgning – hvor det kræves af Direktionen – og at udarbejde statusrapporter, hvor det er nødvendigt.

Da ECB imidlertid har til hensigt at gennemføre en mere formel proces til de årlige arbejdsprogrammer (se svar til anbefaling 1), og dette yderligere vil forbedre rapporteringen af fremskridt i forretningsområdernes aktiviteter og opfyldelsen af de strategiske målsætninger, accepteres anbefaling 3 og 4 delvis.

Anbefaling 5

I Revisionsrettens beretning anerkendes det (i punkt 47), at *"der i ECB er taget en række forskellige initiativer til måling af effekt og vurdering af merværdi"*. Disse omfatter nulbudgetteringsrunden, projekter for organisatorisk udvikling, interne brugertilfredshedsundersøgelser, undersøgelser til overvågning og vurdering af den offentlige mening samt benchmarkingøvelser. Projekter for organisatorisk udvikling er planlagte og strukturerede organisatoriske initiativer, som har til formål at vurdere og rådgive om veje til at forbedre og/eller transformere en proces eller et forretningsområde.

ECB er overbevist om, at disse evalueringer og vurderinger er blevet foretaget, hvor der har været behov for det, og at der er blevet sat fokus på de områder, der er blevet betragtet som mest relevante til formålet.² Direktionen kan gøre brug af dette organisatoriske instrument fremover.

² Der er gennemført projekter for organisatorisk udvikling inden for følgende forretningsområder: Direktoratet for Kommunikation, Generaldirektoratet for Administration (Facility Management ODP), Generaldirektoratet for Informationssystemer (Information Services Strategic Review), Generaldirektoratet for Finansiell Stabilitet (i forbindelse med oprettelsen af Det Europæiske Udvalg for Systemiske Risici) og Generaldirektoratet for Markedsoperationer.

ECB er derfor af den opfattelse, at denne anbefaling allerede er gennemført. Et sådant vurderingssystem er allerede indført og fungerer effektivt efter ECB's mening.

Gennemførelse af anbefalinger

Anbefaling 5 er allerede gennemført. Anbefaling 1 og 2 – og i det omfang, det fremgår af dette svar, anbefaling 3 og 4 – vil blive gennemført i løbet af 2010 og 2011.