

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

## Bericht des Rechnungshofs betreffend die Prüfung der Effizienz der Verwaltung der Europäischen Zentralbank im Haushaltsjahr 2008

Systeme und Verfahren der EZB zur Verwaltung der Tätigkeiten ihrer Geschäftsbereiche

zusammen mit den Antworten der Europäischen Zentralbank

## INHALT

	Ziffer
Abkürzungen	
Einleitung	1 - 5
Prüfungsumfang und Prüfungsansatz	6 - 9
Bemerkungen	10 - 48
Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten angemessen geplant?	10 - 25
Strategische/mehrjährige Planung	11 - 15
Jährliche Pläne/Arbeitsprogramme	16 - 19
Der jährliche Planungsprozess	20 - 22
Ressourcenplanung	23 - 25
Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten ordnungsgemäß überwacht?	26 - 37
Interne Überwachung	27 - 31
Berichterstattung an das Direktorium	32 - 33
Zentrale Leistungsindikatoren	34 - 37
Haben die Geschäftsbereiche über ihre Tätigkeiten berichtet und ihre Leistung evaluiert?	38 - 48
Bewertung der jährlichen Ergebnisse	39 - 45
Evaluierung des Zusatznutzens und der Auswirkungen	46 - 48
Schlussfolgerungen und Empfehlungen	49 - 55
Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten angemessen geplant?	49 - 51
Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten ordnungsgemäß überwacht?	52 - 53
Haben die Geschäftsbereiche über ihre Tätigkeiten berichtet und ihre Leistung evaluiert?	54 - 55

- Anhang I - Übersicht über die vom Europäischen Rechnungshof geprüften Geschäftsbereiche
- Anhang II - Übersicht über die konkreten Prüfungskriterien und die Bewertung der einzelnen geprüften Geschäftsbereiche

**ABKÜRZUNGEN**

BCO	Abteilung "Budget, Controlling und Organisation" (Teil der GD-P)
BUCOM	Haushaltsausschuss (ESZB-Ausschuss)
D-KO	Direktion "Kommunikation"
EMO	Abteilung "Ökonometrie" (Teil der GD-F)
ESZB	Europäisches System der Zentralbanken
EZB	Europäische Zentralbank
FIP	Abteilung "Fiskalpolitik" (Teil der GD-V)
FIR	Abteilung "Finanzmarktforschung" (Teil der GD-F)
GD-F	Generaldirektion "Forschung"
GD-I	Generaldirektion "Internationale und europäische Beziehungen"
GD-P	Generaldirektion "Personal, Budget und Organisation"
GD-S	Generaldirektion "Statistik"
GD-SSD	Generaldirektion "Sekretariat und Sprachendienst"
GD-V	Generaldirektion "Volkswirtschaft"
MTP	Mittelfristiger Plan
NZB	Nationale Zentralbanken
ODP	<i>Organisational Development Project</i>
RCC	<i>Research Coordination Committee</i>
STC	Ausschuss für Statistik
T2S	Target2-Securities-Programm
ZLI	Zentraler Leistungsindikator

## **EINLEITUNG**

1. Die Europäische Zentralbank (EZB bzw. "die Bank") und die nationalen Zentralbanken der EU-Mitgliedstaaten bilden zusammen das Europäische System der Zentralbanken (ESZB). Vorrangiges Ziel des ESZB ist es, die Preisstabilität zu gewährleisten. Das ESZB unterstützt ferner die allgemeine Wirtschaftspolitik in der Union, um zur Verwirklichung der Ziele der Union beizutragen<sup>1</sup>. Zu diesem Zweck nimmt die EZB die in ihrer Satzung<sup>2</sup> festgelegten Aufgaben wahr; sie ist für die Verwaltung ihrer Tätigkeiten und Finanzen verantwortlich.
2. Grundlage für die Prüfung der Effizienz der Verwaltung der Europäischen Zentralbank (EZB) durch den Hof ist Artikel 27.2 des Protokolls über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB) und der Europäischen Zentralbank<sup>3</sup>. Die Prüfung betraf die von der EZB zur Verwaltung der Tätigkeiten ihrer Geschäftsbereiche im Haushaltsjahr 2008 und zur Planung der Tätigkeiten für das Jahr 2009 eingerichteten Systeme und Verfahren.
3. Beschlussorgane der EZB sind der EZB-Rat und das Direktorium<sup>4</sup>. Das Direktorium führt die Geldpolitik gemäß den Leitlinien und Entscheidungen des

---

<sup>1</sup> Artikel 127 Absatz 1 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union.

<sup>2</sup> Die Satzung des ESZB und der EZB ist in einem Protokoll zum Vertrag enthalten.

<sup>3</sup> In Artikel 27.2 heißt es: "Artikel 287 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union ist nur auf eine Prüfung der Effizienz der Verwaltung der EZB anwendbar." Die institutionellen Vorschriften für die Europäische Zentralbank sind in den Artikeln 282 bis 284 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union enthalten.

<sup>4</sup> Artikel 9.3 des Protokolls über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank. Der EZB-Rat umfasst die sechs Mitglieder des Direktoriums sowie die Präsidenten der nationalen Zentralbanken der Länder des Euro-Raums. Das Direktorium umfasst den Präsidenten, den Vizepräsidenten sowie vier weitere Mitglieder.

EZB-Rates aus<sup>5</sup> und trägt die Gesamtverantwortung für die laufende Geschäftstätigkeit der EZB und ihre Ressourcen.

4. Die EZB ist in 18 Geschäftsbereiche untergliedert, von denen 15 Direktionen oder Generaldirektionen sind. Sämtliche Geschäftsbereiche "werden vom Direktorium geführt und geleitet"<sup>6</sup>. Jeder Geschäftsbereich erstattet einem der Mitglieder des Direktoriums Bericht.

5. Die für die Feststellung des Haushaltsplans zuständige Stelle ist der EZB-Rat, der den jährlichen Haushalt der EZB auf der Grundlage eines vom Direktorium erstellten Vorschlags verabschiedet<sup>7</sup>. Die Generaldirektion "Personal, Budget und Organisation" überwacht den Haushaltsvollzug und berät und unterstützt die Geschäftsbereiche im Hinblick auf die wirtschaftliche und wirksame Verwaltung ihrer Ressourcen.

### **PRÜFUNGSUMFANG UND PRÜFUNGSANSATZ**

6. Für die Prüfung der EZB wurde ein Rotationsverfahren gewählt, wonach jedes Jahr bestimmte ausgewählte Verwaltungsbereiche geprüft werden. Anhand der Prüfung des Hofes zum Haushaltsjahr 2008 sollte vor allem bewertet werden, ob die EZB die zur Verwaltung der Tätigkeiten ihrer Geschäftsbereiche notwendigen Systeme und Verfahren eingerichtet hatte. Die Prüfung stützte sich dazu auf folgende drei Fragestellungen:

- Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten angemessen geplant?

---

<sup>5</sup> Artikel 12.1 des Protokolls über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank.

<sup>6</sup> Artikel 10.2 des Beschlusses der Europäischen Zentralbank vom 19. Februar 2004 zur Verabschiedung der Geschäftsordnung der Europäischen Zentralbank (EZB/2004/2) (ABl. L 80 vom 18.3.2004, S. 33).

<sup>7</sup> Artikel 15.1 des Beschlusses der Europäischen Zentralbank vom 19. Februar 2004 zur Verabschiedung der Geschäftsordnung der Europäischen Zentralbank.

- Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten ordnungsgemäß überwacht?
- Haben die Geschäftsbereiche über ihre Tätigkeiten berichtet und ihre Leistung evaluiert?

7. Die Bewertung des Hofes betraf die für die gesamte Bank festgelegten Systeme und Verfahren sowie die von den geprüften Geschäftsbereichen entwickelten und angewandten spezifischen Methoden. Von einem Geschäftsbereich festgelegte und vom Hof im Zuge seiner Prüfung festgestellte vorbildliche Vorgehensweisen wurden zur Bewertung der in anderen Geschäftsbereichen bestehenden Verwaltungssysteme und -verfahren herangezogen. Im Rahmen der Prüfung wurden die Ergebnisse weder der EZB insgesamt noch der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche evaluiert.

8. Aus den 15 Geschäftsbereichen, die den Status einer Direktion oder Generaldirektion haben, wurden sechs zur Prüfung ausgewählt (siehe Kasten 1)<sup>8</sup>. Die Auswahl erfolgte anhand folgender Kriterien: i) Art der Tätigkeiten, ii) Umfang der Haushaltsmittel und Anzahl der Mitarbeiter sowie iii) Unterstützungs- und operative Bereiche<sup>9</sup>. Jeder ausgewählte Geschäftsbereich wird in **Anhang I** kurz beschrieben.

**Kasten 1 - Geprüfte Geschäftsbereiche**

*i) Direktion "Kommunikation" (D-KO);*

*ii) Generaldirektion "Volkswirtschaft" (GD-V);*

<sup>8</sup> Folgende drei Geschäftsbereiche sind weder Direktion noch Generaldirektion: der Beraterstab des Direktoriums, die Vertretung der EZB in Washington und das Target2-Securities-Programm (T2S). Sie wurden wegen ihrer relativ geringen Größe ausgeklammert.

<sup>9</sup> Direktionen und Generaldirektionen, die vom Europäischen Rechnungshof bzw. von der "Internen Revision" der EZB kürzlich geprüft worden waren, wurden nicht berücksichtigt. Dazu zählen die Direktion "Finanzstabilität und Aufsichtsfragen" und die Generaldirektionen "Verwaltung", "Personal, Budget und Organisation" sowie "Informationssysteme".

iii) Generaldirektion "Internationale und europäische Beziehungen" (GD-I);

iv) Generaldirektion "Sekretariat und Sprachendienst" (GD-SSD);

v) Generaldirektion "Statistik" (GD-S);

vi) Generaldirektion "Forschung" (GD-F)

9. **Anhang II** sind die konkreten Prüfungskriterien sowie die Bewertung der einzelnen geprüften Geschäftsbereiche zu entnehmen.

### **BEMERKUNGEN**

#### ***Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten angemessen geplant?***

10. Die Bewertung, ob die von der EZB für die Planung der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche festgelegten Systeme und Verfahren zweckmäßig sind, stützte sich auf folgende Fragestellungen:

- Wurde eine strategische/mehrjährige Planung erstellt, aus der die strategischen Ziele und mehrjährigen Prioritäten klar hervorgehen?
- Wurden jährliche Pläne/Arbeitsprogramme ausgearbeitet, in denen die jährlichen Ziele und Tätigkeiten klar beschrieben werden?
- Wurden die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen bei der Planung berücksichtigt und die Ziele und Tätigkeiten entsprechend nach Prioritäten geordnet?
- Wurden die für die Erreichung der gesetzten Ziele und Durchführung der ausgewählten Tätigkeiten erforderlichen Ressourcen bei der Planung berücksichtigt?



## **Strategische/mehrjährige Planung**

11. Im Hinblick auf einen optimalen Einsatz der EZB-Ressourcen sollte eine strategische/mehrjährige Planung vorgenommen werden, um die Ziele und mehrjährigen Prioritäten der Bank festzulegen. Dabei sollten die Reaktionen auf ein sich wandelndes Umfeld einbezogen und sichergestellt werden, dass sämtliche Bereiche der Bank einem gemeinsamen Leitbild folgen.

12. Weder im Protokoll über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank noch im Beschluss der EZB zur Verabschiedung der Geschäftsordnung wird die Ausarbeitung strategischer/mehrjähriger Unterlagen ausdrücklich verlangt.

13. Gemäß Artikel 9 des Protokolls "stellt (die EZB) sicher, dass die dem ESZB (...) übertragenen Aufgaben entweder durch ihre eigene Tätigkeit (...) oder durch die nationalen Zentralbanken (...) erfüllt werden". In der geltenden Rechtsgrundlage sind einige der Aufgaben der EZB und der Aufgaben der nationalen Zentralbanken aufgeführt. Dennoch gibt es in manchen Bereichen keine klare Aufgabentrennung, und die Verteilung sowie die genauen Funktionen sind in bilateralen und Sondervereinbarungen geregelt. Die strategische/mehrjährige Planung der EZB wird somit durch die Konzeption des Systems der EZB und des ESZB/Eurosystems<sup>10</sup> beeinflusst. Dadurch sind die Möglichkeiten der Bank, eine wirksame strategische/mehrjährige Planung zu betreiben, begrenzt.

14. Alle geprüften Geschäftsbereiche trugen zum Planungsprozess der EZB bei, indem sie strategische Ziele und mehrjährige Prioritäten formulierten (siehe

---

<sup>10</sup> Mit dem Begriff "Eurosystem" wird der Teil des ESZB bezeichnet, der die EZB und die nationalen Zentralbanken (NZB) der EU-Mitgliedstaaten, die den Euro eingeführt haben, umfasst. Die operative Struktur des Eurosystems trägt dem Grundsatz der Dezentralisierung voll und ganz Rechnung. Die NZB führen nahezu alle operativen Aufgaben des Eurosystems aus, u. a. die meisten geldpolitischen Operationen, die Ausgabe und Verwaltung von Euro-Banknoten und die Zusammenstellung von Statistiken.

Ziffer 21), die sie jährlich aktualisierten. Damit war eine langfristige Ausrichtung der Tätigkeiten gegeben. In den meisten Fällen<sup>11</sup> waren die in der Mehrjahresplanung aufgeführten strategischen Ziele allerdings nicht konkret genug, und es gab wenige Angaben dazu, wie die Geschäftsbereiche ihre Ziele erreichen sollten. Außerdem wurden für die Erreichung dieser mehrjährigen Ziele nicht immer konkrete Termine festgelegt.

15. Personalressourcen waren in diesen Mehrjahresplanungen nicht enthalten, obwohl sie eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Erreichung der Zielvorgaben sind. Bei der Direktion Kommunikation wurde aber ein Projekt durchgeführt, in dessen Rahmen Tätigkeiten mit Ressourcen verknüpft und Maßnahmen so ausgewählt und durchgeführt werden, dass das wachsende Arbeitsvolumen mit insgesamt gleichbleibender Mitarbeiterzahl bewältigt werden kann<sup>12</sup> (siehe Kasten 2).

#### **Kasten 2 - Organisational Development Project (ODP)**

Im Lauf der Jahre hat das Arbeitsvolumen bei der Direktion "Kommunikation" (D-KO) erheblich zugenommen. Die Folge waren ein massiver Einsatz von Aushilfskräften und eine hohe Zahl an Überstunden. Zur Lösung der Probleme im Zusammenhang mit Arbeitsvolumen und Personalknappheit einigten sich die Generaldirektion "Personal, Budget und Organisation", die Direktion "Kommunikation" und die jeweils zuständigen Mitglieder des Direktoriums darauf, ein Projekt zur Organisationsentwicklung durchzuführen.

In der Analysephase des Projekts wurde u. a. eine eingehende Überprüfung der Abläufe, der Ressourcen, des Arbeitsvolumens und der Tätigkeiten zwischen 2005

---

<sup>11</sup> Eine der Ausnahmen bildete die Abteilung "Fiskalpolitik" der Generaldirektion "Volkswirtschaft", die im Jahr 2007 einen Arbeitsplan mit den strategischen Prioritäten für die folgenden zwei Jahre erstellte. In diesem Arbeitsplan waren Auftrag, Aufgabe und Aufbau der Abteilung sowie die verfügbaren Ressourcen angegeben.

<sup>12</sup> Die EZB will die Zahl ihrer Mitarbeiter mittelfristig insgesamt stabil halten. Aus diesem Grund werden Anträge auf Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter nur unter besonderen Umständen berücksichtigt.

und 2008 vorgenommen sowie eine Prognose des Arbeitsvolumens für die nächsten fünf Jahre erstellt.

Dabei ergab sich als wichtigste Schlussfolgerung, dass beide Abteilungen der Direktion "Kommunikation" den Übergang von einer reinen Nachfrageorientierung zu einer stärker proaktiven Rolle finden und sich auf Kommunikationstätigkeiten im engen Sinn konzentrieren sollten. Die Umsetzung des daraufhin erstellten Aktionsplans wurde in regelmäßigen Sitzungen zwischen der Direktion "Kommunikation" und dem für die Durchführung des ODP zuständigen Beraterteam überwacht.

### **Jährliche Pläne/Arbeitsprogramme**

16. Voraussetzung für eine solide jährliche Planung ist u. a. die Festlegung eines jährlichen Plans/Arbeitsprogramms, in dem die Jahresziele klar definiert und die zur Erreichung dieser Ziele durchzuführenden Tätigkeiten beschrieben sind. Ferner sollten die angestrebten Ergebnisse aufgeführt und zentrale Leistungsindikatoren (ZLI) festgelegt werden. Die Jahresziele der Geschäftsbereiche sollten sowohl auf die übergeordneten Ziele der EZB als auch auf die strategischen Prioritäten der Geschäftsbereiche abgestimmt sein.

17. Abgesehen vom jährlichen Haushalt, den der EZB-Rat verabschieden muss, werden in der Geschäftsordnung der EZB keine weiteren jährlichen Planungsunterlagen ausdrücklich verlangt.

18. Dennoch legten alle geprüften Geschäftsbereiche Jahresziele und zentrale Indikatoren zur Leistungsmessung (siehe Ziffern 34-37) fest, die auf die übergeordneten Ziele der EZB (siehe Ziffer 21) und die strategischen Prioritäten der Geschäftsbereiche abgestimmt waren.

19. Die zur Verwirklichung dieser Ziele durchzuführenden Tätigkeiten wurden nicht ebenso ausführlich dargelegt. Um einen umfassenden Überblick über die Tätigkeiten eines Geschäftsbereichs zu gewinnen, müssen verschiedene Planungsunterlagen auf Abteilungsebene eingesehen werden. Eine förmliche Verknüpfung der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche mit den in den

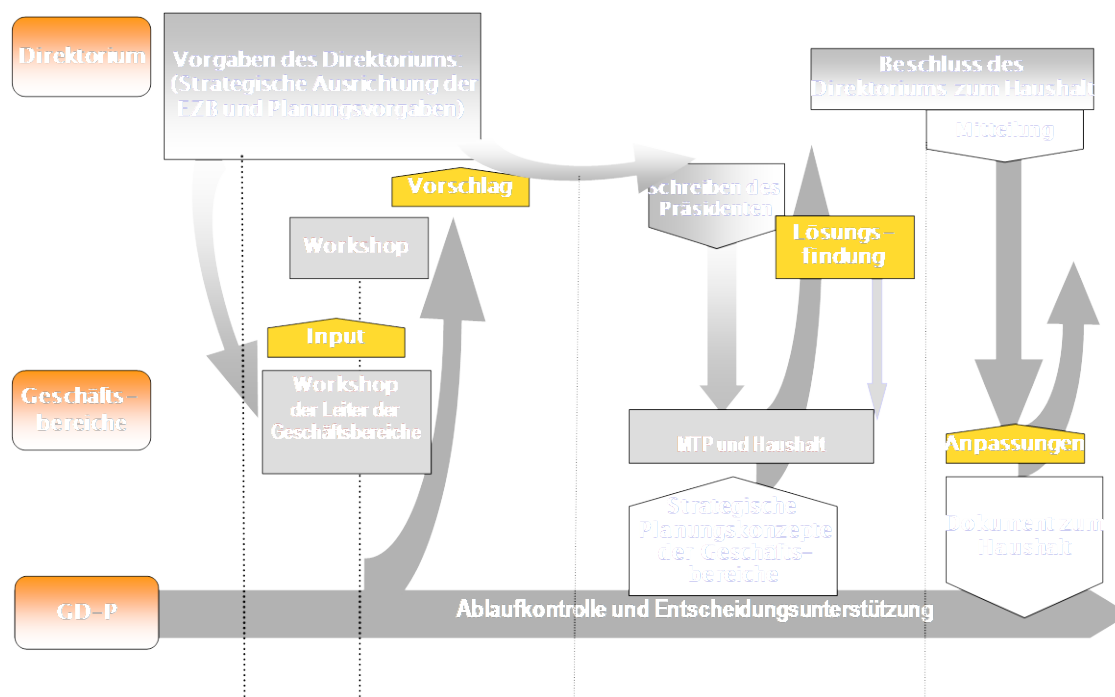
strategischen Planungskonzepten dargelegten Zielen gibt es nicht (siehe Ziffer 21).

### **Der jährliche Planungsprozess**

20. Der jährliche Planungsprozess sollte dem Auftrag der EZB, ihren Zielen und mehrjährigen Prioritäten sowie den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen Rechnung tragen. Außerdem sollten die jährlichen Ziele und Tätigkeiten der Bank auf der Grundlage einer Bewertung der Auswirkungen dieser Tätigkeiten und des damit voraussichtlich erzielbaren komparativen Zusatznutzens nach Prioritäten geordnet werden.

21. Der jährliche Planungsprozess der EZB beginnt im Frühling mit einem Workshop der Leiter der Geschäftsbereiche. In diesem Workshop werden die vorrangigen Prioritäten und Ziele der EZB besprochen und dem Direktorium ein Vorschlag zur Bewertung unterbreitet. Das Ergebnis dieser Bewertung kommt im Schreiben des Präsidenten zum Ausdruck, in dem die strategischen Ziele der EZB für das folgende Jahr festgelegt werden. Diese Ziele werden in den strategischen Planungskonzepten der Geschäftsbereiche, die die Herausforderungen, Ziele und zentralen Leistungsindikatoren für das folgende Jahr enthalten, aber auch eine längerfristige Perspektive liefern, weiter ausgearbeitet. Die Ausarbeitung und Verabschiedung des jährlichen Haushalts der EZB (siehe Ziffer 24) folgt dem gleichen Ablauf. In diesen in **Abbildung 1** vereinfacht dargestellten Prozess sind alle betroffenen leitenden Mitarbeiter einbezogen. Er soll einen fundierten Konsens über die auf EZB-Ebene festzulegenden Prioritäten ermöglichen.

## Abbildung 1 - Überblick über den jährlichen Planungs- und Überwachungsprozess



Quelle: Europäische Zentralbank.

22. Die in den geprüften Geschäftsbereichen für die jährliche Tätigkeitsplanung eingesetzten Verfahren variieren beträchtlich, was zum Teil auf die Bandbreite der Tätigkeiten zurückzuführen ist. In einigen wenigen Fällen wurden die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen formal zwar berücksichtigt, aber nur bei bestimmten Tätigkeiten oder lediglich bis zu einem gewissen Grad. Außerdem wurde die Rangordnung der Tätigkeiten nicht ausreichend dokumentiert<sup>13</sup>. Zwei Geschäftsbereiche<sup>14</sup> richteten ein umfassendes und gut dokumentiertes Verfahren für die jährliche Planung ihrer Tätigkeiten ein. In Kasten 3 wird eines dieser beiden Beispiele für eine vorbildliche Vorgehensweise kurz beschrieben.

<sup>13</sup> Mit Ausnahme der Direktion "Kommunikation", die ihre Tätigkeiten im Zuge des ODP systematisch nach Prioritäten ordnete.

<sup>14</sup> Generaldirektion "Statistik" und Generaldirektion "Forschung".

**Kasten 3 - Jährlicher Planungsprozess - Generaldirektion "Statistik"**

Die Ausarbeitung des jährlichen Arbeitsprogramms für das Jahr n beginnt im Juni des Jahres n-1 und fällt somit mit der Halbjahresüberprüfung des Arbeitsprogramms für das Jahr n-1 zusammen. Gleichzeitig werden die Arbeitsprogramme des ESZB-Ausschusses für Statistik (STC)<sup>15</sup> und seiner Arbeitsgruppen erstellt. Die Arbeit des STC ist eng mit der Generaldirektion "Statistik" verbunden. Diese Verbindung wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die Generaldirektion "Statistik" im STC den Vorsitz führt und den STC sowie alle Arbeitsgruppen bei den Sekretariatsaufgaben unterstützt. Dadurch sind Kohärenz und Kompatibilität der geplanten Tätigkeiten sichergestellt. Am Ende des Jahres n-1 wird das Arbeitsprogramm des Jahres n-1 bewertet und das Arbeitsprogramm für das Jahr n fertiggestellt.

Die Abteilungen der Generaldirektion "Statistik" erstellen die ersten Entwürfe ihrer jährlichen Arbeitsprogramme, die anschließend mit der Leitung der Generaldirektion "Statistik" erörtert werden. Der Entwurf des jährlichen Arbeitsprogramms wird außerdem allen internen Interessengruppen zur Validierung übermittelt. Nach Bewertung der eingegangenen Anmerkungen wird das Arbeitsprogramm gegebenenfalls geändert. Das endgültige Arbeitsprogramm wird dem zuständigen Mitglied des Direktoriums zwecks Billigung vorgelegt.

**Ressourcenplanung**

23. Bei der jährlichen Planung sollten die für die Erreichung der Zielvorgaben und Durchführung der ausgewählten Tätigkeiten benötigten Personal- und Finanzressourcen festgestellt und mit den verfügbaren Ressourcen verglichen werden, damit ein etwaiger zusätzlicher Bedarf ermittelt werden kann. Oberstes Ziel sollte der optimale Einsatz der verfügbaren Ressourcen sein.

24. Die Geschäftsbereiche veranschlagen die im folgenden Jahr benötigten Ressourcen im Zuge der Haushaltsplanung. Mit dem Schreiben des

---

<sup>15</sup> Der Ausschuss für Statistik berät hauptsächlich bei der Gestaltung und Aufbereitung der von der EZB mit Hilfe der nationalen Zentralbanken erhobenen statistischen Daten.

Präsidenten wird nicht nur die jährliche Ziel- und Tätigkeitsplanung, sondern auch die jährliche Haushaltsplanung eingeleitet (siehe Ziffer 21). Jeder Geschäftsbereich beantragt Finanz- und Personalressourcen. Der Antrag enthält eine kurze Beschreibung der zu erfüllenden Aufgaben, der zu erbringenden Leistungen und der benötigten Ressourcen. Die geprüften Geschäftsbereiche konnten jedoch keine klare Verknüpfung zwischen dem Haushalt, den Zielen gemäß strategischem Planungskonzept und den Tätigkeiten laut Jahresplanungsunterlagen herstellen.

25. Nur zwei der sechs Geschäftsbereiche<sup>16</sup> nahmen die Schätzung der Personalressourcen systematisch mit Bezug zu den ausgewählten Tätigkeiten vor. Infolgedessen sind die zur Erreichung der einzelnen Ziele benötigten Ressourcen in den meisten Fällen nicht dokumentiert.

***Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten ordnungsgemäß überwacht?***

26. Der Hof untersuchte, ob

- die Leistung regelmäßig anhand zweckmäßiger Verfahren und Systeme überwacht wurde;
- dem Direktorium regelmäßig über die Fortschritte bei der Zielerreichung berichtet wurde;
- der bei der Erreichung der jährlichen Ziele erzielte Fortschritt anhand zentraler Leistungsindikatoren (ZLI) gemessen wurde.

**Interne Überwachung**

27. Die interne Überwachung sollte Verfahren und Systeme umfassen, die regelmäßig genaue Informationen zum Stand der Durchführung des Jahresplans und zum Ausmaß der Zielerreichung liefern. Die Verfahren sollten

---

<sup>16</sup> Generaldirektion "Statistik" und Generaldirektion "Forschung".

Probleme oder Schwierigkeiten früh genug erkennen lassen, sodass Korrekturmaßnahmen ergriffen werden können.

28. Was den Ressourceneinsatz angeht, so nehmen die Kostenstellenleiter gemeinsam mit der Abteilung "Budget, Controlling und Organisation (BCO)" der Generaldirektion "Budget, Personal und Organisation" an monatlichen Sitzungen teil und genehmigen die monatlichen Haushaltsberichte. Im Mittelpunkt dieser Sitzungen steht die Überwachung des Haushaltsvollzugs. Die monatlichen Haushaltsberichte enthalten keine Angaben zur Bewertung der vom Geschäftsbereich ausgeführten Aufgaben bezogen auf die Haushaltsausgaben<sup>17</sup>, da der Durchführungsstand der Tätigkeiten in diesen Berichten nicht behandelt wird.

29. Das mit Abstand wichtigste Verfahren zur Überwachung der Tätigkeiten sind die Managementsitzungen auf der Leitungsebene der einzelnen Geschäftsbereiche<sup>18</sup>. Diese Sitzungen werden durch Abteilungssitzungen ergänzt, die das Hauptinstrument für die engere Überwachung der Tätigkeiten bilden und einen Überblick über die Arbeitslage liefern. Darüber hinaus halten die Referate regelmäßig und in kürzeren Abständen Sitzungen ab. Auf dieser Ebene kommen verschiedene Überwachungsverfahren und -systeme zum Einsatz, um zu beurteilen, ob Aufgaben innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens erledigt werden.

30. In den Generaldirektionen "Statistik" und "Forschung" wird eine Halbjahresüberprüfung des jährlichen Arbeitsprogramms mit Angabe des Erreichten und Vorgabe der Ziele bis Jahresende ausgearbeitet.

---

<sup>17</sup> In allen Geschäftsbereichen bilden die Personalkosten den umfangreichsten Teil der Ausgabenansätze.

<sup>18</sup> Diese Sitzungen finden in der Generaldirektion "Statistik" und der Direktion "Kommunikation" wöchentlich, in der Generaldirektion "Volkswirtschaft" dreimal monatlich, in den Generaldirektionen "Forschung" sowie "Sekretariat und Sprachendienst" zweimal monatlich und in der Generaldirektion "Internationale und europäische Beziehungen" drei- oder vierwöchentlich statt.



31. Alle geprüften Generaldirektionen hatten im Hinblick auf die kontinuierliche Verwaltung ihrer Tätigkeiten Verfahren festgelegt und Systeme entwickelt. In den meisten Fällen ist die Überwachung auf die konkret durchgeführten Aufgaben und nicht auf eine Analyse der Zielerreichung ausgerichtet.

### **Berichterstattung an das Direktorium**

32. Das Direktorium sollte regelmäßig über den Stand der Zielerreichung und die voraussichtlichen Ergebnisse unterrichtet werden.

33. Spezifische, für sämtliche Geschäftsbereiche der EZB identische Berichtspflichten gegenüber dem Direktorium über den Stand der Zielerreichung und die voraussichtlichen Ergebnisse gibt es nicht. Jeder Geschäftsbereich erstattet einem der Mitglieder des Direktoriums Bericht. Das zuständige Mitglied und die leitenden Mitarbeiter der Geschäftsbereiche halten regelmäßig Sitzungen ab<sup>19</sup>. Allerdings wird bei diesen Sitzungen - außer bei der Generaldirektion "Statistik"<sup>20</sup> - im Allgemeinen nicht Protokoll geführt. Die Generaldirektion "Statistik" erstellt auf der Grundlage der Halbjahresüberprüfung des Jahresarbeitsprogramms Fortschrittsberichte und übermittelt sie dem Direktorium. Auch die Abteilung "Finanzmarktforschung (FIR)" und die Abteilung "Ökonometrie (EMO)" der Generaldirektion "Forschung" erstellen für das Direktorium Fortschrittsberichte zur Ausführung der jeweiligen Forschungsprogramme. Darüber hinaus wird das zuständige Mitglied des Direktoriums in Aktennotizen über den Stand von politikrelevanten Großprojekten unterrichtet. Die Direktion "Kommunikation" sowie die Generaldirektionen "Internationale und europäische Beziehungen",

---

<sup>19</sup> Die Generaldirektion "Statistik" hält zwei Sitzungen wöchentlich ab. Bei den Generaldirektionen "Internationale und europäische Beziehungen" sowie "Sekretariat und Sprachendienst" finden sie monatlich statt. Die Generaldirektionen "Volkswirtschaft" und "Forschung" und die Direktion "Kommunikation" veranstalten sie regelmäßig und nach Bedarf.

<sup>20</sup> Die Sitzungen der Generaldirektion "Statistik" werden dokumentiert, es werden Tagesordnungen und Protokolle erstellt und Aktionspunkte zwecks Überwachung des Fortschritts festgehalten.

"Volkswirtschaft" sowie "Sekretariat und Sprachendienst" erstellen keine regelmäßigen förmlichen Überwachungsberichte.

### **Zentrale Leistungsindikatoren**

34. Voraussetzung für eine wirksame Überwachung sind klare Indikatoren und Bewertungskriterien. Es sollten zentrale Leistungsindikatoren (ZLI) festgelegt werden, die auf eine Bewertung der Fortschritte im Hinblick auf die Zielerreichung und die voraussichtlichen Ergebnisse der ausgewählten Tätigkeiten ausgelegt sind und zudem die RACER-Kriterien<sup>21</sup> erfüllen.

35. ZLI wurden im Jahr 2006 zunächst für die Geschäftsbereiche mit Unterstützungsaufgaben und im Jahr 2007 für alle Geschäftsbereiche eingeführt. Die Gestaltung der ZLI bestimmen die Geschäftsbereiche selbst. Die Abteilung "Budget, Controlling und Organisation" liefert einen Input in Form von Verbesserungsempfehlungen wie etwa der Einführung von ZLI, die von allen Geschäftsbereichen zu verwenden sind<sup>22</sup>.

36. Die ZLI wurden seit ihrer Einführung hinsichtlich Vollständigkeit, Klarheit und Gesamtqualität erheblich weiterentwickelt. Die ZLI für das Jahr 2009 sind klar mit den im Schreiben des Präsidenten für die ganze EZB festgelegten Zielen verknüpft und mit einer messbaren Zielvorgabe versehen. Sie decken verschiedene Aspekte der Leistungsmessung wie Ressourceneinsatz, erzielter Output und Auswirkungen der Tätigkeiten ab und erfüllen im Allgemeinen die RACER-Kriterien<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> RACER steht für *relevant* (relevant), *accepted* (akzeptiert), *credible* (glaubwürdig), *easy* (einfach) und *robust* (robust).

<sup>22</sup> Zum Beispiel: Inanspruchnahme der Haushaltsmittel durch den Geschäftsbereich, Umsetzung der Empfehlungen der "Internen Revision", fristgerecht ausgefüllte Beurteilungsbögen und Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen.

<sup>23</sup> Jeder Geschäftsbereich hat zwischen 10 (Generaldirektion "Volkswirtschaft") und 24 (Generaldirektion "Forschung") zentrale Leistungsindikatoren festgelegt.

37. Da die ZLI ein- oder zweimal jährlich analysiert werden<sup>24</sup>, stellen sie primär ein Berichtsinstrument für das leitende Management und nicht ein Instrument für die regelmäßige Überwachung der Aufgaben der Geschäftsbereiche dar.

***Haben die Geschäftsbereiche über ihre Tätigkeiten berichtet und ihre Leistung evaluiert?***

38. Der Hof prüfte, ob die von der EZB für die Geschäftsbereiche im Hinblick auf die Berichterstattung über ihre Tätigkeiten und die Evaluierung ihrer Leistung festgelegten Systeme und Verfahren zweckmäßig waren. Dazu untersuchte er, ob

- die erzielten Ergebnisse jährlich Gegenstand einer Bewertung und Berichterstattung waren;
- Zusatznutzen und Auswirkungen der Ergebnisse regelmäßig evaluiert wurden.

**Bewertung der jährlichen Ergebnisse**

39. Die von den Geschäftsbereichen jährlich durchgeführten Tätigkeiten und die erzielten Ergebnisse sollten einer förmlichen Bewertung unterzogen werden. Die Ergebnisse sollten den ursprünglichen Plänen gegenübergestellt werden, sodass Zielerreichung und Fortschritte qualitativ und quantitativ gemessen werden können. Die zur Erzielung dieser Ergebnisse eingesetzten Ressourcen sollten dabei ebenfalls Berücksichtigung finden.

40. Auf zentraler Ebene der EZB werden zwei wichtige jährliche Berichte - der Jahresbericht der EZB<sup>25</sup> und der Jahresendbericht der Generaldirektion

---

<sup>24</sup> In den Generaldirektionen "Statistik", "Sekretariat und Sprachendienst" sowie "Volkswirtschaft" und in der Direktion "Kommunikation" werden sie zweimal jährlich analysiert.

<sup>25</sup> Im Rahmen ihrer Berichtspflichten unterbreitet die EZB dem Europäischen Parlament, dem Rat und der Kommission sowie auch dem Europäischen Rat einen Jahresbericht über die Tätigkeit des ESZB und die Geld- und

"Personal, Budget und Organisation" über die Überwachung des Haushaltsplans<sup>26</sup> - ausgearbeitet, die bis zu einem gewissen Grad eine Bewertung der jährlichen Ergebnisse der einzelnen Geschäftsbereiche enthalten. Gemäß dem Protokoll über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank sowie gemäß der Geschäftsordnung der EZB sind dem EZB-Rat keine weiteren Berichte über die Bewertung der jährlichen Ergebnisse vorzulegen.

41. Dem Jahresbericht 2008 sind neben den Angaben zur jährlichen Tätigkeit des ESZB und zur Geldpolitik auch ausgewählte Angaben zu den jährlichen Tätigkeiten einzelner Geschäftsbereiche zu entnehmen. Der Bericht enthält beispielsweise Abschnitte über Statistik und Forschung im volkswirtschaftlichen Bereich sowie ein Kapitel über Öffentlichkeitsarbeit. Die Angaben zur jährlichen Tätigkeit sind vorwiegend für die externen Stakeholder der EZB bestimmt. Verweise auf Fortschritte gemessen an jährlichen oder mittelfristigen Zielen bzw. gemessen am Ressourceneinsatz finden sich kaum.

42. Der Jahresendbericht über die Überwachung des Haushaltsplans 2008 enthält eine grobe Zusammenfassung der Ergebnisse nach Kernfunktionen<sup>27</sup>. Der Bericht folgt zwei unterschiedlichen Gliederungsebenen: die finanziellen Angaben und die qualitative Beschreibung der Ergebnisse sind nach Kernfunktionen aufgeschlüsselt, die Angaben zur Zahl der Mitarbeiter nach Geschäftsbereichen. Die Beschreibung enthält hauptsächlich Angaben zum

---

Währungspolitik im vergangenen und im laufenden Jahr. Der EZB-Rat verabschiedet den Jahresbericht (Artikel 16.1 der Geschäftsordnung der EZB).

<sup>26</sup> Der Jahresendbericht über die Überwachung gibt Aufschluss über den jährlichen Haushaltsvollzug. Dieser Bericht wird dem EZB-Rat und dem ESZB-Haushaltsausschuss (BUCOM) vorgelegt.

<sup>27</sup> Eine Zusammenfassung der Ergebnisse wird für die Generaldirektionen "Statistik" sowie "Internationale und europäische Beziehungen" und die Direktion "Kommunikation" erstellt. Die Tätigkeiten der Generaldirektion "Sekretariat und Sprachendienst" werden nach Beschlussorganen und Sprachabteilungen getrennt behandelt. Über die Tätigkeiten der Generaldirektionen "Volkswirtschaft" und "Forschung" wird im Abschnitt über die Vorbereitung der Geldpolitik berichtet.

Umfang der Tätigkeiten in den einzelnen Kernfunktionen. Da es bezüglich des Inhalts keine Vorgaben gibt, hängt ihre Darstellung von den Daten ab, die die jeweiligen Geschäftsbereiche bereitstellen.

43. Die Geschäftsbereiche haben auch eigene Berichtsinstrumente entwickelt. Ein vorbildliches Beispiel für ein entsprechendes Instrument fand der Hof bei der Generaldirektion "Statistik" vor. Zu jeder im jährlichen Arbeitsprogramm vorgesehenen Tätigkeit wird eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit zusätzlichen Informationen über nicht geplante, aber verwirklichte und geplante, aber nicht durchgeführte Tätigkeiten vorgelegt. Dieses Dokument wird den Nutzergruppen zur Überprüfung und dem für den Geschäftsbereich zuständigen Mitglied des Direktoriums zur Information übermittelt. Dem Direktorium wird darüber hinaus ein zusammenfassender Bericht über die Ergebnisse der Geschäftsbereiche bei den ZLI unterbreitet (siehe Ziffern 34-37).

44. In den anderen fünf geprüften Geschäftsbereichen<sup>28</sup> müssen verschiedene Dokumente ausgewertet und verglichen werden, um sämtliche Tätigkeiten zu erfassen, und die Verbindung zu den Planungsdokumenten ist vielfach nicht leicht nachvollziehbar. Somit lässt sich schwer beurteilen, ob alle geplanten Tätigkeiten durchgeführt wurden.

45. Ein weiteres Beispiel für eine vorbildliche Vorgehensweise ist die vom *Research Coordination Committee* (RCC) verlangte nachträgliche jährliche Überprüfung<sup>29</sup> (siehe **Kasten 4**).

---

<sup>28</sup> Generaldirektion "Sekretariat und Sprachendienst", Direktion "Kommunikation", Generaldirektion "Volkswirtschaft", Generaldirektion "Internationale und europäische Beziehungen" und Generaldirektion "Forschung". In der Generaldirektion "Forschung" wären die meisten Arbeiten aber in dem in **Kasten 4** beschriebenen jährlichen Überprüfungsbericht des *Research Coordination Committee* (RCC) abgedeckt.

<sup>29</sup> Der RCC wurde zur Koordinierung der Forschungstätigkeiten der EZB eingesetzt, die von mehreren Geschäftsbereichen, u. a. von der Generaldirektion

**Kasten 4 - Jährlicher Überprüfungsbericht des RCC**

Im jährlichen Überprüfungsbericht 2007 des RCC werden folgende Inhalte behandelt:

i) Evaluierung der Relevanz der Politik, ii) Zusammenfassung der verfügbaren Nachweise für die wissenschaftliche Qualität, iii) Erfahrungen mit dem Secondment-Programm der EZB im Forschungsbereich, iv) Verzeichnis der von der EZB im Jahresverlauf veranstalteten Forschungskonferenzen, v) eigentliche Überprüfung mit einer ausführlichen Evaluierung der 24 Einzelvereinbarungen über Forschungsprioritäten.

**Evaluierung des Zusatznutzens und der Auswirkungen**

46. Der Zusatznutzen und die Auswirkungen der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche sollten regelmäßig bewertet werden, um zu beurteilen, inwieweit mit dem Output der Geschäftsbereiche die angestrebten Auswirkungen erzielt wurden, und so einen wertvollen Input für die Festlegung künftiger strategischer und operativer Prioritäten zu liefern.

47. Die Messung der Auswirkungen und Bewertung des Zusatznutzens ist bis zu einem gewissen Grad in bestimmten ZLI vorgesehen. Darüber hinaus gab es bei der EZB eine Reihe von Maßnahmen zur Messung der Auswirkungen und Bewertung des Zusatznutzens. In den vergangenen fünf Jahren wurden folgende Evaluierungen und Bewertungen vorgenommen:

- a) eine im Oktober 2008 eingeleitete interne Umfrage zur Kundenzufriedenheit um zu bewerten, wie zufrieden die EZB-Mitarbeiter mit den Unterstützungsdiensten der Bank sind;
- b) eine externe Evaluierung der Forschungstätigkeiten der EZB im Jahr 2004 (siehe Kasten 5);

---

"Volkswirtschaft", der Generaldirektion "Internationale und europäische Beziehungen" usw. durchgeführt werden.

- c) die Einführung eines Punktbewertungssystems<sup>30</sup> für wissenschaftliche Veröffentlichungen von Mitarbeitern;
- d) das *Organisational Development Project* in den Jahren 2007-2008 (siehe Kasten 2);
- e) Erhebungen zur Beobachtung und Evaluierung der öffentlichen Meinung.

**Kasten 5 - Wichtigste Empfehlungen aufgrund der Überprüfung der Forschungstätigkeiten**

1. Den Forschern sollte ausreichend Zeit eingeräumt und es sollten ihnen Anreize geboten werden.
2. Die EZB sollte den Schwerpunkt auf Forschungstätigkeiten legen, die zu Veröffentlichungen in führenden Fachzeitschriften führen können und sich weniger auf Arbeitspapiere konzentrieren.
3. Sie sollte die langfristige Verwaltung des Forschungspersonals verbessern durch Schaffung einer Expertenlaufbahn, verstärkte Anwendung der Mobilitätsregelung, Aufstockung der Mittel für Berater und Reduzierung des *Research Visitors Programme*.
4. Sie sollte ein vollständiges jährliches Forschungsprogramm für alle Geschäftsbereiche erstellen, die sich mit Forschung befassen.
5. Sie sollte die Forschung durch Einstellung neuer Forschungsassistenten und Optimierung der eingesetzten IT-Werkzeuge besser unterstützen.

---

<sup>30</sup> Die Auswirkungen werden anhand des Punktsystems bewertet, dessen Kriterien von leitenden Mitarbeitern der Generaldirektion "Forschung" festgelegt wurden. Dieses System wurde zur Bewertung wissenschaftlicher Veröffentlichungen von Mitarbeitern eingeführt. Mit diesem System sollen die richtigen Anreize geschaffen werden, damit Mitarbeiter Forschungstätigkeiten durchführen, die qualitativ hochwertig und politikrelevant sind. Dazu wird eine Rangliste wirtschaftswissenschaftlicher Fachzeitschriften in Verbindung mit einem Punktsystem herangezogen.

6. Sie sollte die Forschungsergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit in leicht verständlicher Form zugänglich machen.

48. Der Hof stellte fest, dass diese Evaluierungen und Bewertungen auf einer Ad-hoc-Grundlage durchgeführt worden waren. Einen systematischen Ansatz, um alle Haupttätigkeiten der EZB auf mehrjähriger Basis durch Evaluierungen abzudecken, gibt es nicht.

## **SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN**

### ***Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten angemessen geplant?***

49. Alle geprüften Geschäftsbereiche haben durch Formulierung strategischer Ziele und mehrjähriger Prioritäten, die ihren Tätigkeiten eine langfristige Richtung gaben, zum Planungsprozess der EZB beigetragen. Die strategischen Ziele waren in den meisten Fällen allerdings nicht konkret und präzise genug.

50. Einer der sechs geprüften Geschäftsbereiche erstellte ein jährliches Arbeitsprogramm, in dem die Zielsetzungen sowie die jährlichen Tätigkeiten und die angestrebten Ergebnisse genau genug beschrieben wurden. Im Fall der fünf anderen Geschäftsbereiche müssen mehrere Planungsdokumente auf Abteilungsebene eingesehen werden, um einen umfassenden Überblick über die Tätigkeiten zu gewinnen und die Verbindung zu den in den strategischen Planungskonzepten der Geschäftsbereiche formulierten Zielen herzustellen.

51. Die Geschäftsbereiche berücksichtigten die benötigten Ressourcen im Zuge der Haushaltsplanung. Die Ziele und geplanten Tätigkeiten der Geschäftsbereiche gemäß den strategischen Planungskonzepten und jährlichen Planungsdokumenten sind aber nicht mit den für ihre Verwirklichung benötigten Personal- und Finanzressourcen verknüpft. Da außerdem kein System vorhanden ist, um vorbildliche Vorgehensweisen innerhalb der EZB zu ermitteln, festzuschreiben und in der gesamten Bank anzuwenden, erhöht sich das Risiko, dass einige Geschäftsbereiche bezüglich Effizienz und Wirksamkeit unter ihren Möglichkeiten bleiben.



## Empfehlungen

1. Die EZB sollte die jährliche Planung ihrer Geschäftsbereiche weiter verbessern, indem sie genau angibt, wie die Strategie mit dem jährlichen Arbeitsprogramm verknüpft ist. Im jährlichen Arbeitsprogramm wiederum sollten die jährlichen Ziele mit den konkreten Tätigkeiten und den angestrebten Ergebnissen verknüpft sein. Die zur Erzielung dieser Ergebnisse benötigten Ressourcen sollten ebenfalls förmlich festgelegt werden.
2. Die EZB sollte Verfahren einführen, anhand deren vorbildliche Verwaltungsmethoden ermittelt werden können, und diese Methoden aktiv an alle Geschäftsbereiche mit dem Ziel weiterleiten, die Zusammenarbeit zu intensivieren und die Qualität der Verwaltung zu verbessern.

### ***Haben die Geschäftsbereiche ihre Tätigkeiten ordnungsgemäß überwacht?***

52. Die EZB legte für die regelmäßige Überwachung der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche zweckmäßige Verfahren fest. Die Mitglieder des Direktoriums wurden regelmäßig über den Stand der Tätigkeiten unterrichtet, und es wurden ZLI festgelegt, um die Erreichung der Zielsetzungen zu bewerten. Regelmäßige, an das Direktorium gerichtete Überwachungsberichte wurden in den meisten Geschäftsbereichen allerdings nicht erstellt.

53. Die EZB hat jüngst ZLI entwickelt, die klar mit den übergeordneten Zielen der EZB verknüpft sind und verschiedene Aspekte der Leistungsmessung abdecken.

## Empfehlungen

3. Die Erstellung regelmäßiger Durchführungsberichte, die einen knappen Überblick über die bei der Umsetzung der jährlichen Tätigkeiten erzielten

Fortschritte liefern, würde die Qualität der Überwachung verbessern und als Grundlage für Änderungen an den ursprünglichen Jahresplänen dienen.

***Haben die Geschäftsbereiche über ihre Tätigkeiten berichtet und ihre Leistung evaluiert?***

54. Die Geschäftsbereiche berichteten über ihre Tätigkeiten und Ergebnisse im jährlichen Bericht über die Überwachung des Haushaltsplans sowie im Jahresbericht der EZB und in anderen spezifischen Berichten der Geschäftsbereiche. In den meisten Fällen wird in diesen Berichten die Leistung aber nicht anhand der Zielsetzungen gemessen.

55. Eine Reihe relevanter und sachdienlicher Evaluierungen und Bewertungen wurden durchgeführt, die nützliche Informationen für das Management der Geschäftsbereiche erbrachten. Einen systematischen Ansatz, der auf mehrjähriger Basis alle Haupttätigkeiten der EZB abdeckt, gibt es allerdings nicht. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass nicht rechtzeitig Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.

**Empfehlungen**

4. Die jährliche Berichterstattung sollte weiter verbessert werden i) durch Aufnahme einer jährlichen Bewertung der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche und ii) durch eine Bewertung der Fortschritte bei der Erreichung der in den strategischen Planungskonzepten vorgegebenen Ziele. Aus diesen Berichten sollte außerdem hervorgehen, ob und wie die strategische Ausrichtung im Lichte der praktischen Erfahrungen geändert werden sollte.
5. Ein System für periodische Evaluierungen und Bewertungen des von den Geschäftsbereichen erbrachten Zusatznutzens und der Auswirkungen ihrer Tätigkeiten sollte eingerichtet werden.

Dieser Bericht wurde vom Rechnungshof in seiner Sitzung vom 5. Mai 2010 in Luxemburg angenommen.

*Für den Rechnungshof*

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA  
*Präsident*

**Übersicht über die vom Europäischen Rechnungshof geprüften Geschäftsbereiche**

<b>Direktion "Kommunikation"</b>	<b>Generaldirektion "Volkswirtschaft"</b>	<b>Generaldirektion "Internationale und europäische Beziehungen"</b>	<b>Generaldirektion "Sekretariat und Sprachendienst"</b>	<b>Generaldirektion "Statistik"</b>	<b>Generaldirektion "Forschung"</b>
<p>Die Direktion "Kommunikation" (D-KO) ist für die externe und interne Kommunikation der EZB zuständig. Sie macht die offiziellen Standpunkte von EZB/Eurosystem/ESZB bekannt und informiert die Öffentlichkeit und die Medien über Aufgaben, Auftrag und Aufbau der EZB. Die Direktion ist für die Konzeption und Umsetzung der internen und externen Kommunikationspolitik zuständig und koordiniert die diesbezüglichen Tätigkeiten im Rahmen von EZB/Eurosystem/ESZB. Sie erstellt im Namen von EZB/Eurosystem/ESZB Veröffentlichungen und betreut die Internet- und Intranetauftritte der EZB. Die Direktion betreut Veranstaltungen, organisiert Konferenzen und nimmt protokollarische Angelegenheiten wahr.</p> <p><i>Anzahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2008: 51</i></p>	<p>Die Generaldirektion "Volkswirtschaft" (GD-V) bereitet die geldpolitischen Beschlüsse des EZB-Rates sowie alle diesbezüglichen politischen Positionen von EZB/Eurosystem/ESZB vor. Die GD-V überwacht, analysiert und erstellt Prognosen sowie Studien zu geld-, finanz-, steuer-, struktur- und sonstigen wirtschaftspolitischen Entwicklungen und arbeitet die Berichte und externen Mitteilungen zu diesen Themen aus. Außerdem analysiert die GD-V den Stand der Erfüllung der Konvergenzkriterien der nicht dem Euro-Raum angehörenden EU-Mitgliedstaaten sowie die Abstimmung ihrer Geldpolitik auf die Geldpolitik der EZB und berichtet zu diesen Themen.</p> <p><i>Anzahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2008: 176</i></p>	<p>Die Generaldirektion "Internationale und europäische Beziehungen" (GD-I) erstellt politische Positionen von EZB/Eurosystem/ESZB zu internationalen und europäischen Fragen. Sie erstellt diese Positionen in Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen nach Maßgabe von deren jeweiligen Zuständigkeiten. Sie arbeitet Wirtschaftsanalysen zu globalen Systemfragen sowie Wirtschaftsanalysen und -prognosen zu Schwellenländern mit Marktwirtschaft und zu EU-Nachbarstaaten aus. Außerdem analysiert die GD-I die nicht-makroökonomischen internen und externen Politiken sowie institutionelle Aspekte der EU.</p> <p><i>Anzahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2008: 48</i></p>	<p>Die Generaldirektion "Sekretariat und Sprachendienst" (GD-SSD) unterstützt die Beschlussfassung des Erweiterten Rates, des EZB-Rates und des Direktoriums. Sie leistet einen Beitrag zu Fragen der <i>Corporate Governance</i> (u. a. Beschlussfassung, Vertraulichkeit, Zugang der Öffentlichkeit und ethische Richtlinien). Die GD-SSD stellt zentrale Bibliotheksdienste bereit und betreut die Dokumenten-/Dateiverwaltung sowie die Archivpolitik und -verfahren. Ferner nimmt sie die Verwaltung der Zentralarchive wahr. Sie erbringt sprachbezogene Dienstleistungen (Übersetzung, redaktionelle Überarbeitung, Textkorrektur, Terminologie und sprachtechnologische Unterstützung) für EZB/Eurosystem/ESZB.</p> <p><i>Anzahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2008: 115</i></p>	<p>Die Generaldirektion "Statistik" (GD-S) ist für die Entwicklung, Zusammenstellung und Verbreitung der für die geldpolitischen und sonstigen Aufgaben der EZB erforderlichen Statistiken, statistischen Indikatoren und Metadaten zuständig. Sie entwickelt, betreut und verwendet außerdem die statistischen Werkzeuge, Datenbanken und Prozesse für die Sammlung, Verwaltung, Erstellung, Verbreitung und den Austausch der Daten. Sie legt die Begriffsbestimmungen, Klassifizierungen und die Saisonbereinigung der von der EZB verwendeten Statistiken fest. Die GD-S macht die Statistiken und diesbezüglichen Ausführungen der Öffentlichkeit und den Marktteilnehmern zugänglich.</p> <p><i>Anzahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2008: 115</i></p>	<p>Die Generaldirektion "Forschung" (GD-F) trägt zu den geldpolitischen und sonstigen Aufgaben und Funktionen der EZB bei durch Wirtschaftsforschung und durch forschungsbasierte Beratung in politischen Angelegenheiten und Bereitstellung analytischer Instrumente. Die GD-F forscht insbesondere im Bereich Geldwirtschaft, Makroökonomie und Finanzen. Außerdem entwickelt, aktualisiert und verwendet sie ökonomische Modelle für Prognosen und strategische Analysen.</p> <p><i>Anzahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2008: 56</i></p>

Quelle: Angaben der Europäischen Zentralbank.

## Übersicht über die konkreten Prüfungskriterien und die Bewertung der einzelnen geprüften Geschäftsbereiche

	GD-SSD	D-KO	GD-I	GD-V	GD-S	GD-F
<b>HABEN DIE GESCHÄFTSBEREICHE IHRE TÄTIGKEITEN ANGEMESSEN GEPLANT?</b>						
<b>Strategische/mehrjährige Planung</b>						
Eine strategische/mehrjährige Planung wurde eingeführt.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Die mehrjährige Planung gibt - unter Berücksichtigung der zur Verwirklichung benötigten Ressourcen - strategische Ziele vor, die nach Prioritäten geordnet, konkret und terminiert sind.	V	V	V	V	Z	V
<b>Jährliche Pläne/Arbeitsprogramme</b>						
Jährliche Pläne/Arbeitsprogramme wurden auf der Ebene der Geschäftsbereiche erstellt.	V	V	V	V	Z	V
Jährliche Pläne/Arbeitsprogramme wurden auf Abteilungsebene der Geschäftsbereiche erstellt.	Z	V	Z	Z	Z	Z
Die jährlichen Ziele wurden hinreichend genau definiert.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Die jährlichen Ziele waren auf die übergeordneten Ziele der EZB und die strategischen Prioritäten der Geschäftsbereiche abgestimmt.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Die zur Verwirklichung der gesetzten Ziele und angestrebten Ergebnisse durchzuführenden Tätigkeiten wurden genau genug definiert.	V	V	V	V	Z	V
<b>Jährlicher Planungsprozess</b>						
Die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen wurden im Planungsprozess förmlich berücksichtigt.	V	V	V	V	Z	Z
Die Prioritätsreihenfolge der jährlichen Tätigkeiten wurde ausreichend dokumentiert.	V	Z	V	V	Z	Z
<b>Ressourcenplanung</b>						
Die im Folgejahr benötigten Ressourcen wurden bei der Haushaltsplanung berücksichtigt.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Die benötigten Personal- und Finanzressourcen wurden mit den gesetzten Zielen und ausgewählten Tätigkeiten verknüpft.	V	V	V	V	V	V
<b>HABEN DIE GESCHÄFTSBEREICHE IHRE TÄTIGKEITEN ORDNUNGSGEMÄSS ÜBERWACHT?</b>						
<b>Interne Überwachung</b>						
Es finden regelmäßige Sitzungen der Leitung zur Überwachung der Leistung des Geschäftsbereichs statt.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Es finden Abteilungs-/Referatssitzungen zur Überwachung der Leistung der Abteilung/des Referats statt.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
<b>Berichterstattung an das Direktorium</b>						
Das Direktorium wird regelmäßig unterrichtet.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Dem Direktorium werden regelmäßig schriftliche Berichte übermittelt.	V	V	V	V	Z	Z
<b>Zentrale Leistungsindikatoren (ZLI)</b>						
Es wurden ZLI mit messbaren Zielwerten festgelegt.	Z	Z	Z	Z	Z	Z
ZLI wurden sowohl für die Überwachung als auch für die Berichterstattung über die jährlichen Tätigkeiten herangezogen.	V	V	V	V	V	V
<b>HABEN DIE GESCHÄFTSBEREICHE ÜBER IHRE TÄTIGKEITEN BERICHTET UND IHRE LEISTUNG EVALUIERT?</b>						
<b>Bewertung der jährlichen Ergebnisse</b>						
Die jährlichen Tätigkeiten und erzielten Ergebnisse werden in einem jährlichen Tätigkeitsbericht vorgestellt.	V	V	V	V	Z	Z
Anhand der Angaben kann sich das Direktorium ein Bild von den Ergebnissen bei den Tätigkeiten des Geschäftsbereichs machen.	V	V	V	Z	Z	Z
<b>Evaluierung des Zusatznutzens und der Auswirkungen</b>						
Der Zusatznutzen und die Auswirkungen der Ergebnisse wurden regelmäßig intern evaluiert.	Z	Z	V	Z	Z	Z
Der Zusatznutzen und die Auswirkungen der Ergebnisse wurden regelmäßig extern evaluiert.	V	Z	V	V	V	Z

**Z - zufriedenstellend, V - verbesserungsbedürftig**

## ANTWORT DER EUROPÄISCHEN ZENTRALBANK

Die Europäische Zentralbank (EZB) begrüßt den Bericht des Europäischen Rechnungshofs für das Haushaltsjahr 2008 und dankt ihm für seine Feststellungen und Verbesserungsvorschläge. Zudem konstatiert die EZB, dass der Europäische Rechnungshof anerkennt, dass alle geprüften Geschäftsbereiche a) durch die Formulierung strategischer Ziele zum Planungsprozess der EZB beitragen, b) ihre jährlichen Zielsetzungen formulierten und zentrale Leistungsindikatoren (ZLI) definierten, die auf die übergeordneten Ziele der EZB und die strategischen Prioritäten der Geschäftsbereiche abgestimmt waren, und c) Verfahren festlegten und geeignete Systeme entwickelten, um ihre Tätigkeiten regelmäßig zu überwachen.

Die EZB nimmt die Feststellungen und Verbesserungsvorschläge des Europäischen Rechnungshofs zur Kenntnis. In Bezug auf einzelne Absätze sowie die fünf Empfehlungen hat die EZB folgende Anmerkungen:

### **Absätze 4 und 33**

Jeder Geschäftsbereich erstattet zwar einem der Mitglieder des Direktoriums Bericht, doch ist zu berücksichtigen, dass das Direktorium die Kollegialverantwortung für die Geschäftsbereiche der EZB trägt.

### **Absätze 12 und 17**

Der Europäische Rechnungshof erkennt in den Absätzen 12 und 17 an, dass weder im Protokoll über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank noch im Beschluss der EZB zur Verabschiedung der Geschäftsordnung ausdrücklich verlangt wird, dass die EZB einen Jahresplan (oder strategische/mehrjährige Unterlagen) ausarbeitet.

Dessen ungeachtet hat die EZB nach und nach ein Leistungsmanagementsystem auf folgender Grundlage entwickelt: a) dem Auftrag der EZB, wie er im Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union festgelegt ist, b) den Beschlüssen des EZB-Rats und des Direktoriums, c) den jährlichen Schreiben des Präsidenten an die Mitarbeiter, in denen auch eine mittelfristige Perspektive eingenommen wird, und d) den strategischen Planungskonzepten der Geschäftsbereiche. Die strategischen Planungskonzepte enthalten ZLI, die mit den (strategischen und operativen) Zielen des betreffenden Geschäftsbereichs und den von der Leitung des Geschäftsbereichs ermittelten Herausforderungen verknüpft sind. 2008 wurden „Jahresziele“ festgelegt. 2009 wurden „längerfristige“ Ziele eingeführt; diese werden derzeit in Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen näher präzisiert, um sicherzustellen, dass mittelfristige Ausrichtungen im Vordergrund stehen. Die Genehmigung der strategischen Planungskonzepte und der ZLI der Geschäftsbereiche erfolgt durch das gesamte Direktorium.

Außerdem wurde ein mittelfristiger Plan erstellt. Das Hauptaugenmerk dieses Plans liegt auf den Kostenfaktoren, damit sich das Budget besser planen lässt und bei der Ressourcenplanung eine mittelfristige Perspektive eingenommen werden kann.

Im Rahmen dieses Leistungsmanagementsystems haben einige Geschäftsbereiche bereits Arbeitsprogramme erstellt, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind, wie der Europäische Rechnungshof in

Anhang II anerkennt. Diese Programme stehen eindeutig im Zusammenhang mit weiteren Plänen wie beispielsweise den Arbeitsprogrammen der Eurosystem/ESZB-Ausschüsse, den Agenden der Sitzungen der Beschlussorgane sowie sonstigen Planungen der Geschäftsbereiche (z. B. wirtschaftliche Projektionen).

### **Absatz 15**

Der mittelfristige Plan, der unter Einbeziehung der von den verschiedenen Geschäftsbereichen auf der Grundlage ihrer mittelfristigen strategischen Ziele und Prioritäten bereitgestellten Daten jährlich für das Direktorium erstellt wird, konzentriert sich sowohl auf die Kostenfaktoren als auch auf die Ressourcenplanung auf mittlere Sicht. Die EZB vertritt daher den Standpunkt, dass die Ressourcen mit den mittelfristigen strategischen Zielen der einzelnen Geschäftsbereiche verknüpft sind.

### **Absatz 22**

Es ist zu berücksichtigen, dass die Tätigkeiten der Kerngeschäftsbereiche zum großen Teil durch den Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union sowie die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank bestimmt werden. Darüber hinaus nehmen die Geschäftsbereiche auf Wunsch der Beschlussorgane der EZB (d. h. des Direktoriums und des EZB-Rats) oder als Reaktion auf externe Entwicklungen Anpassungen ihrer Tätigkeiten vor oder legen in Bezug auf ihre Tätigkeiten neue Schwerpunkte. Dies war insbesondere 2008 der Fall, in dem Jahr, auf das sich die Prüfung des Europäischen Rechnungshofs bezieht, da 2008 im Euroraum und weltweit die schwerste Wirtschaftskrise seit dem Zweiten Weltkrieg ihren Verlauf nahm. Für die Supportbereiche wurden Befragungen zur Kundenzufriedenheit eingeführt, um die Bedürfnisse und Erwartungen interner Interessengruppen besser ermitteln zu können. Die EZB ist daher der Meinung, dass den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen bei der Gewichtung, Planung, Durchführung und Überwachung der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche Rechnung getragen wird.

### **Absatz 28**

Die Leiter der Geschäftsbereiche und die Kostenstellenleiter besprechen im Rahmen ihrer regelmäßigen Sitzungen mit der Abteilung Budget, Controlling und Organisation der Generaldirektion Personal, Budget und Organisation auch den Durchführungsstand der Tätigkeiten der einzelnen Geschäftsbereiche sowie gegebenenfalls ressourcenbezogene Änderungen, die infolge von Terminverschiebungen oder neuen Tätigkeiten erforderlich werden. Während in den Berichten über die Überwachung des Haushaltsplans die Durchführung des Haushaltsplans im Mittelpunkt steht, bieten die genannten Sitzungen somit auch ein Forum, in dem die Entwicklung und der Durchführungsstand der Tätigkeiten überwacht werden können.

### **Absätze 31 und 41**

Der Jahresbericht der EZB informiert die Öffentlichkeit über die Tätigkeiten und Ergebnisse der EZB. Außerdem enthält der Jahresendbericht der EZB über die Überwachung des Haushaltsplans Angaben zum geplanten und tatsächlichen Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen für jede einzelne Aufgabe

(aufgeschlüsselt nach der Aufgabenteilung des Eurosystems). Da die Verteilung der Ressourcen auf die einzelnen Aufgaben im Rahmen des Haushaltsverfahrens anhand der festgelegten strategischen Ziele vorgenommen wird (die sich aus den strategischen Zielen und den Ressourcen der Geschäftsbereiche ergeben), untersucht der Bericht unter anderem, inwieweit diese Ziele erreicht wurden. Darüber hinaus werden diese Finanzdaten durch eine qualitative Bewertung ergänzt, die die wichtigsten Ergebnisse eines Jahres hervorhebt; diese können dann mit den im Haushaltsdokument dargelegten wichtigsten Zielen verglichen werden. Die EZB ist daher der Meinung, dass bereits dokumentiert wird, inwieweit die Ziele erreicht wurden.

### **Absätze 33 und 52**

Für eine effiziente Verwaltung erscheinen wöchentliche Nachbesprechungen und ein regelmäßiger Austausch zwischen den Direktoriumsmitgliedern und den Geschäftsbereichsleitern geeigneter als lange Quartals- oder Halbjahresberichte. Jedes Direktoriumsmitglied ist (zusammen mit den jeweiligen Geschäftsbereichsleitern) für die Überwachung der Tätigkeiten der ihm obliegenden Geschäftsbereiche verantwortlich<sup>1</sup> und entscheidet darüber, ob eine bestimmte Angelegenheit dem gesamten Direktorium vorgetragen werden sollte. Im Rahmen des periodisch durchgeführten Überwachungsverfahrens kommen die Geschäftsbereichsleiter und die jeweils zuständigen Direktoriumsmitglieder regelmäßig zu bilateralen Sitzungen zusammen. Diese Sitzungen werden mit sämtlichen Phasen des Verfahrens zur Jahres- und Interimsplanung und -überwachung abgestimmt (Planung und Priorisierung der personellen Ressourcen, Budgetplanung, ZLI-Berichtswesen, Befragungen zur Kundenzufriedenheit, Verfahren zur Planung und Überwachung der Agenda der Beschlussorgane usw.) und bieten ein Forum für die Berichterstattung über Pläne, Ziele, Fortschritte und Ergebnisse der Geschäftsbereiche sowie für die Besprechung und Vereinbarung gegebenenfalls erforderlicher Anpassungen dieser Pläne. Im Vorfeld der Sitzungen werden die zu besprechenden Themen bekannt gegeben und die relevanten Unterlagen, soweit erforderlich, erstellt.

Darüber hinaus wird dem Direktorium einmal jährlich ein konsolidierter Bericht über die erzielten Fortschritte im Hinblick auf die Zielvorgaben im Zusammenhang mit den ZLI unterbreitet. Zusätzlich legt das Direktorium dem EZB-Rat regelmäßig Überwachungsberichte vor – in Form von Halbjahresprognosen sowie als Jahresendberichte über die Haushaltsüberwachung; zudem dient auch der Jahresbericht dazu, über die Tätigkeiten und Fortschritte der EZB zu informieren und zu berichten. Ferner werden dem Direktorium regelmäßig Fortschrittsberichte zu wichtigen Aktivitäten übermittelt.

Abschließend möchte die EZB darauf hinweisen, dass es mit der Datenbank zur Agendaplanung, einem umfangreichen Planungs- und Überwachungsinstrument der Abteilung Sekretariat, möglich ist, die Entwicklung bei bestimmten Themen in effizienter Weise nachzuvollziehen, soweit vom Direktorium gewünscht; ebenso können Fortschrittsberichte erstellt werden, wo dies erforderlich ist.

Die EZB ist daher der Ansicht, dass spezifische Pflichten und Verfahren für eine regelmäßige Berichterstattung an das Direktorium bereits bestehen.

---

<sup>1</sup> Die Geschäftsbereichsleiter und die jeweils zuständigen Direktoriumsmitglieder treten regelmäßig zu bilateralen Sitzungen zusammen.



### **Absatz 37**

Das System der ZLI kann sowohl für die Überwachung als auch für die Bewertung der Leistung der Geschäftsbereiche eingesetzt werden und wird auch für beide Zwecke genutzt. Zu den EZB-weiten ZLI ist zu sagen, dass diese eine Konzentration auf solche Fragen erlauben, die für die Organisation insgesamt von Bedeutung sind. Die ZLI dienen daher sowohl als Berichtsinstrument für das leitende Management als auch als Instrument für die Überwachung der Erfüllung der Aufgaben der Geschäftsbereiche.

### **Absätze 48 und 55**

Wie in der Antwort auf die Empfehlung 5 dargelegt, ist die EZB überzeugt, die erforderlichen Evaluierungs- und Bewertungsverfahren entwickelt und eingesetzt zu haben, wobei der Fokus auf diejenigen Bereiche gelegt wird, die als die in dieser Hinsicht relevantesten erachtet werden. Angesichts der Anzahl der bisher durchgeführten Evaluierungen (z. B. die Zero-Based-Budgeting-Analyse und zahlreiche Organisational Development Projects sowie die zugehörigen Folgemaßnahmen) ist die EZB der Meinung, dass ein erhöhtes Risiko, dass Korrekturmaßnahmen im Bedarfsfall nicht rechtzeitig ergriffen werden, nicht gegeben ist.

### **Absatz 51**

Die Verwaltungsstrukturen der einzelnen Geschäftsbereiche und Abteilungen verfügen – im Zusammenspiel mit den bestehenden Verwaltungs-, Planungs- und Überwachungsverfahren – über die nötige Leistungsfähigkeit, um die Wirksamkeit sowie eine effiziente Ressourcenallokation zu den einzelnen Tätigkeiten zu gewährleisten. Zudem werden die Tätigkeiten in allen Bereichen der EZB in jeder Haushaltsrunde regelmäßig neu gewichtet, und der Haushaltsausschuss (der sich aus Vertretern des Eurosystems zusammensetzt) analysiert den EZB-Haushalt ebenfalls. Darüber hinaus dürfte, wie in der Antwort auf die Empfehlungen 1 und 2 ausgeführt, die Umsetzung eines förmlicheren Verfahrens bei den Jahresarbeitsprogrammen die *Dokumentation* der Ressourcenallokation zu bestimmten Zielen weiter verbessern. Die EZB ist daher der Ansicht, dass ein erhöhtes Risiko, dass einige Geschäftsbereiche bezüglich Effizienz und Wirksamkeit unter ihren Möglichkeiten bleiben, nicht besteht.

### **Empfehlungen 1 und 2**

Um die über die ersten zehn Jahre ihres Bestehens konstante Entwicklung der EZB weiterzuführen, ist beabsichtigt, ein förmlicheres Verfahren für die Jahresarbeitsprogramme einzuführen. Diese Initiative beginnt mit der Erarbeitung eines ersten Entwurfs in der ersten Jahreshälfte 2010. Im weiteren Verlauf des Jahres 2010 wird dieser dann bis Anfang 2011 im Zuge von Pilotphasen unter Einbeziehung ausgewählter Geschäftsbereiche weiterentwickelt und soll bis Mitte 2011 flächendeckend in der gesamten EZB umgesetzt werden. Innerhalb dieser Arbeitsprogramme wären die Geschäftsbereiche dann in der Lage, unter anderem a) ihre zuvor vereinbarten Aufgaben (entsprechend der Aufgabenteilung des Eurosystems) mit strategischen Zielen zu verknüpfen und b) die einzelnen Leistungen, die unter diese Aufgaben fallen, zu konkretisieren sowie die damit verbundenen personellen und finanziellen Ressourcen zu planen.

Bei der Entwicklung und Einführung dieser Arbeitsprogramme im Laufe des Jahres 2010 wird die EZB bestrebt sein, insbesondere mithilfe der geplanten Pilotphasen sowie der speziell zu diesem Zweck angebotenen „Strategie-Workshops“, vorbildliche Verwaltungsmethoden zu entwickeln, die in allen Geschäftsbereichen eingesetzt werden können.

Die EZB nimmt damit beide Empfehlungen an.

### **Empfehlungen 3 und 4**

Wie bereits in der Antwort auf die Absätze 33 und 52 ausgeführt wurde, treffen sich die Leiter der Geschäftsbereiche zum Zwecke der Berichterstattung und Überwachung regelmäßig zu bilateralen Sitzungen mit den zuständigen Mitgliedern des Direktoriums. Dabei werden dem Direktoriumsmitglied die Pläne, Ziele, Fortschritte und Ergebnisse des jeweiligen Geschäftsbereichs vorgestellt; gegebenenfalls erforderliche Anpassungen dieser Pläne werden besprochen und vereinbart.

Zusätzlich kommen die Geschäftsbereichsleiter und andere Kostenstellenleiter bei den regelmäßig stattfindenden „Dashboard-Sitzungen“ mit der Abteilung Budget, Controlling und Organisation zusammen, um Änderungen bei den erforderlichen Ressourcen, Terminverschiebungen, neue Tätigkeiten sowie eventuell zu erwartende Änderungen bei der Gewichtung der Tätigkeiten während des Jahres zu erörtern. Auf diese Weise kann ein knapper Überblick über Entwicklungen in den verschiedenen Bereichen gewonnen werden, außerdem können so Fortschritte bei der Ausführung der jährlichen Tätigkeiten überwacht werden. Weiterhin bildet diese Verfahrensweise die Grundlage für gegebenenfalls erforderliche Änderungen der ursprünglichen Pläne. Dieser knappe Überblick wird dann im Bericht zur Halbjahresprognose formalisiert.

Parallel erfolgt eine regelmäßige Überwachung der Projekte und Investitionen durch den Projektlenkungsausschuss und die Projektlenkungsgruppen. Wenn das gesamte Eurosystem/ESZB betroffen ist, sind auch Ausschüsse des Eurosystems/ESZB mit der Überwachung befasst. Darüber hinaus wird dem Direktorium einmal jährlich ein konsolidierter Bericht über die erzielten Fortschritte im Hinblick auf die Zielvorgaben im Zusammenhang mit den ZLI vorgelegt. Zusätzlich legt das Direktorium dem EZB-Rat regelmäßig Überwachungsberichte vor – in Form von Halbjahresprognosen sowie als Jahresendberichte über die Haushaltsüberwachung; auch der Jahresbericht dient dazu, über die Aktivitäten und Fortschritte der EZB zu informieren und zu berichten. Weiterhin werden dem Direktorium regelmäßig Fortschrittsberichte zu wichtigen Aktivitäten übermittelt.

Nicht zuletzt steht mit der Datenbank zur Agendaplanung, einem umfangreichen Planungs- und Überwachungsinstrument der Abteilung Sekretariat, ein Hilfsmittel zur Verfügung, das es ermöglicht, die Entwicklung bei bestimmten Themen in effizienter Weise nachzuvollziehen, soweit vom Direktorium gewünscht; ebenso können damit Fortschrittsberichte erstellt werden, wo dies erforderlich ist.

Da die EZB jedoch beabsichtigt, ein förmlicheres Verfahren bei den jährlichen Arbeitsprogrammen einzuführen (siehe Antwort auf Empfehlung 1), und dies die Berichterstattung sowohl über die bei der Umsetzung der Tätigkeiten der Geschäftsbereiche erzielten Fortschritte als auch über die Erreichung der strategischen Ziele weiter verbessern wird, werden die Empfehlungen 3 und 4 teilweise angenommen.

## **Empfehlung 5**

Im Bericht des Rechnungshofs (Absatz 47) wird anerkannt, dass „es bei der EZB eine Reihe von Maßnahmen zur Messung der Auswirkungen und Bewertung des Zusatznutzens“ gab. Darunter fallen die Zero-Based-Budgeting-Analyse, Organisational Development Projects, interne Umfragen zur Kundenzufriedenheit, Erhebungen zur Beobachtung und Evaluierung der öffentlichen Meinung sowie Benchmarking-Analysen. Organisational Development Projects sind geplante und strukturierte organisatorische Initiativen, die darauf abzielen, Wege zur Verbesserung und/oder Umwandlung eines Verfahrens oder eines Geschäftsbereichs zu bewerten und zu empfehlen.

Die EZB ist überzeugt, die erforderlichen Evaluierungs- und Bewertungsverfahren entwickelt und eingesetzt zu haben, wobei der Fokus auf denjenigen Bereichen liegt, die als die in dieser Hinsicht relevantesten erachtet werden.<sup>2</sup> Dieses organisatorische Instrument steht dem Direktorium für die künftige Nutzung zur Verfügung.

Die EZB ist daher der Meinung, dass diese Empfehlung bereits umgesetzt wurde. Ein solches System für Evaluierungen besteht bereits und erfüllt nach Ansicht der EZB wirksam seinen Zweck.

## **Umsetzung der Empfehlungen**

Die Empfehlung 5 wurde bereits umgesetzt. Die Empfehlungen 1 und 2 – sowie die Empfehlungen 3 und 4, soweit in dieser Antwort ausgeführt – werden im Laufe der Jahre 2010 und 2011 umgesetzt.

---

<sup>2</sup> Organisational Development Projects (ODP) wurden in den folgenden Bereichen durchgeführt: der Direktion Kommunikation, der Generaldirektion Verwaltung (Facility Management ODP), der Generaldirektion Informationssysteme (IS Strategic Review), der Generaldirektion Finanzstabilität (im Zusammenhang mit der Einsetzung des Europäischen Ausschusses für Systemrisiken) sowie der Generaldirektion Finanzmarktoperationen.