

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

Sprawozdanie z kontroli skuteczności zarządzania
Europejskim Bankiem Centralnym w roku budżetowym 2008:

Obowiązujące w EBC systemy i procedury dotyczące zarządzania działaniami jego dyrekcji

wraz z odpowiedziami Europejskiego Banku Centralnego

SPIS TREŚCI

	Punkt
Skróty	
Wstęp	1 - 5
Zakres kontroli i podejście kontrolne	6 - 9
Uwagi	10 - 48
Czy dyrekcje odpowiednio planowały swoje działania?	10 - 25
Planowanie strategiczne/wieloletnie	11 - 15
Roczne plany/programy prac	16 - 19
Proces planowania rocznego	20 - 22
Planowanie zasobów	23 - 25
Czy dyrekcje odpowiednio monitorowały swoje działania?	26 - 37
Wewnętrzny monitoring	27 - 31
Informowanie Zarządu	32 - 33
Kluczowe wskaźniki wykonania	34 - 37
Czy dyrekcje prowadziły sprawozdawczość dotyczącą swoich działań i ocenę ich wyników?	38 - 48
Ocena rocznych rezultatów	39 - 45
Ocena wartości dodanej i oddziaływania	46 - 48
Wnioski i zalecenia	49 - 55
Czy dyrekcje odpowiednio planowały swoje działania?	49 - 51
Czy dyrekcje odpowiednio monitorowały swoje działania?	52 - 53
Czy dyrekcje prowadziły sprawozdawczość dotyczącą swoich działań i ocenę ich wyników?	54 - 55
Załącznik I - Zestawienie dyrekcji zbadanych przez Europejski Trybunał Obrachunkowy	
Załącznik II - Przegląd szczegółowych kryteriów kontroli oraz ocena wszystkich zbadanych dyrekcji	

SKRÓTY

BCO	Dział Budżetu, Kontrolingu i Organizacji (w ramach DG-H)
BUCOM	Komitet Budżetowy (komitet ESBC)
D-CO	Dyrekcja Komunikacji
DG-E	Dyrekcja Generalna ds. Ekonomii
DG-H	Dyrekcja Generalna Kadr, Budżetu i Organizacji
DG-I	Dyrekcja Generalna ds. Stosunków Międzynarodowych i Europejskich
DG-R	Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych
DG-S	Dyrekcja Generalna Statystyki
DG-SL	Dyrekcja Generalna Sekretariat i Służby Językowe
EBC	Europejski Bank Centralny
EMO	Dział Modelowania Ekonometrycznego (w ramach DG-R)
ESBC	Europejski System Banków Centralnych
FIP	Dział Polityki Fiskalnej (w ramach DG-E)
FIR	Dział Badań Finansowych (w ramach DG-R)
KBC	Krajowe banki centralne
KWW	Kluczowy wskaźnik wykonania
PRO	Projekt rozwoju organizacyjnego
PŚO	Plan średniokresowy
RCC	Komitet ds. Koordynacji Badań
STC	Komitet ds. Statystyki
T2S	Program „Target 2 Securities”

WSTĘP

1. Europejski Bank Centralny (EBC - „bank”) wraz z krajowymi bankami centralnymi wszystkich państw członkowskich UE tworzą Europejski System Banków Centralnych (ESBC). Głównym celem ESBC jest utrzymanie stabilności cen. ESBC wspiera także ogólne polityki gospodarcze w Unii, mając na względzie przyczynianie się do osiągnięcia celów Unii¹. W związku z tym EBC wykonuje zadania określone w statucie² i odpowiada za zarządzanie swoją działalnością i finansami.
2. Podstawę przeprowadzania przez Trybunał kontroli skuteczności zarządzania EBC stanowi art. 27.2 Protokołu w sprawie Statutu ESBC i EBC³. Kontrola objęła obowiązujące w EBC systemy i procedury dotyczące zarządzania działaniami jego dyrekcji w roku budżetowym 2008 oraz planowania działań na 2009 r.
3. Organami decyzyjnymi EBC są Rada Prezesów i Zarząd⁴. Zarząd realizuje politykę pieniężną zgodnie z wytycznymi i postanowieniami Rady Prezesów⁵. Spoczywa na nim ogólna odpowiedzialność za zarządzanie bieżącą działalnością EBC i jego zasobami.

¹ Art. 127 ust. 1 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

² Statut ESBC oraz EBC jest protokołem załączonym do Traktatu.

³ Art. 27.2 stanowi: „Postanowienia artykułu 287 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej stosują się tylko do badania skuteczności zarządzania EBC”. Postanowienia instytucjonalne odnoszące się do Europejskiego Banku Centralnego zawarte są w art. 282-284 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

⁴ Art. 9.3 Protokołu w sprawie Statutu ESBC i EBC. W skład Rady Prezesów wchodzi sześciu członków Zarządu oraz prezesi banków centralnych krajów strefy euro. W skład Zarządu wchodzi: prezes, wiceprezes i czterej inni członkowie.

⁵ Art. 12.1 Protokołu w sprawie Statutu ESBC i EBC.

4. EBC podzielony jest na 18 jednostek organizacyjnych, z których 15 to dyrekcje lub dyrekcje generalne. Wszystkie jednostki podlegają „zwierzchniemu kierownictwu Zarządu”⁶. Za poszczególne jednostki odpowiadają odpowiedni członkowie Zarządu.

5. Władza budżetowa EBC znajduje się w gestii Rady Prezesów. Rada Prezesów przyjmuje roczny budżet EBC na podstawie wniosku przedstawionego przez Zarząd⁷. Dyrekcja Generalna Kadr, Budżetu i Organizacji monitoruje wykonanie budżetu oraz doradza dyrekcjom i wspiera je w skutecznym i wydajnym zarządzaniu ich zasobami.

ZAKRES KONTROLI I PODEJŚCIE KONTROLNE

6. Do kontroli EBC przyjęto rotacyjne podejście kontrolne, polegające na wyborze różnych dziedzin zarządzania do badania w poszczególnych latach. Podstawowym celem przeprowadzonej przez Trybunał kontroli za rok budżetowy 2008 było dokonanie oceny, czy EBC wprowadził systemy i procedury niezbędne do zarządzania swoimi dyrekcjami, na podstawie odpowiedzi na trzy następujące pytania kontrolne:

- Czy dyrekcje odpowiednio planowały swoje działania?
- Czy dyrekcje odpowiednio monitorowały swoje działania?
- Czy dyrekcje prowadziły sprawozdawczość dotyczącą swoich działań i ocenę ich wyników?

7. Dokonana przez Trybunał ocena objęła systemy i procedury obowiązujące w całym banku, a także konkretne ustalenia opracowane i stosowane przez

⁶ Art. 10.2 decyzji Europejskiego Banku Centralnego z dnia 19 lutego 2004 r. przyjmującej Regulamin Europejskiego Banku Centralnego (EBC/2004/2) (Dz.U. L 80 z 18.3.2004, s. 33).

⁷ Art. 15.1 decyzji Europejskiego Banku Centralnego z dnia 19 lutego 2004 r. przyjmującej Regulamin Europejskiego Banku Centralnego.

badane dyrekcje. Odnotowane przez Trybunał dobre praktyki stosowane przez jedną z dyrekcji zostały wykorzystane do oceny systemów i procedur zarządzania stosowanych w innych dyrekcjach. W ramach kontroli nie oceniano wyników całego EBC ani też wyników dyrekcji.

8. Do kontroli wybrano sześć dyrekcji (zob. **ramka 1**) spośród 15 dyrekcji będących dyrekcjami lub dyrekcjami generalnymi⁸. Wyboru dokonano na podstawie następujących kryteriów: a) charakter działalności, b) wysokość budżetu i wielkość zasobów kadrowych oraz c) obszary wsparcia i operacyjne⁹. Krótki opis poszczególnych dyrekcji znajduje się w **załączniku 1**.

Ramka 1 – Dyrekcje objęte kontrolą

- i) Dyrekcja Komunikacji (D-CO);*
- ii) Dyrekcja Generalna ds. Ekonomii (DG-E);*
- iii) Dyrekcja Generalna ds. Stosunków Międzynarodowych i Europejskich (DG-I);*
- iv) Dyrekcja Generalna Sekretariat i Służby Językowe (DG-SL);*
- v) Dyrekcja Generalna Statystyki (DG-S);*
- vi) Dyrekcja Generalna Badań Naukowych (DG-R).*

9. W **załączniku 2** znajduje się przegląd szczegółowych kryteriów kontroli oraz ocena dokonana w odniesieniu do poszczególnych zbadanych dyrekcji.

⁸ Trzy jednostki organizacyjne niebędące dyrekcjami lub dyrekcjami generalnymi to: Zespół Doradców Zarządu, Przedstawicielstwo EBC w Waszyngtonie oraz Program „Target 2 Securities” (T2S). Zostały one wykluczone ze względu na ich ograniczoną wielkość.

⁹ Dyrekcje generalne: Administracji; Kadr, Budżetu i Organizacji; Systemów Informatycznych oraz Dyrekcja Stabilności Finansowej i Nadzoru Finansowego, które niedawno były kontrolowane przez Europejski Trybunał Obrachunkowy lub przez Dyрекcję Audytu Wewnętrznego EBC, zostały wykluczone.

UWAGI

Czy dyrekcje odpowiednio planowały swoje działania?

10. Aby ocenić stosowność systemów i procedur ustanowionych przez EBC dla dyrekcji w zakresie planowania ich działań, Trybunał zbadał:

- czy prowadzono strategiczne/wieloletnie planowanie umożliwiające wyraźne określenie celów strategicznych i wieloletnich priorytetów;
- czy sporządzono roczne plany/programy prac opisujące w wyraźny sposób cele i działania na dany rok;
- czy w procesie planowania uwzględniono potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron oraz ustalono w odpowiedni sposób priorytet poszczególnych celów i działań oraz
- czy w procesie planowania uwzględniono zasoby niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji wybranych działań.

Planowanie strategiczne/wieloletnie

11. Optymalizacja wykorzystania zasobów EBC wymaga prowadzenia planowania strategicznego/wieloletniego, polegającego na określeniu celów i wieloletnich priorytetów banku oraz uwzględniającego reagowanie na zmieniające się warunki oraz rozwiązania zapewniające działanie wszystkich elementów organizacji na rzecz wspólnej wizji.

12. Ani Protokół w sprawie Statutu ESBC i EBC, ani decyzja EBC przyjmująca jego regulamin nie wymagają w wyraźny sposób sporządzania jakichkolwiek dokumentów o charakterze strategicznym/wieloletnim.

13. Art. 9 protokołu stanowi, że „EBC zapewnia realizację zadań powierzonych ESBC (...), bądź to przez własne działania (...), bądź poprzez działania krajowych banków centralnych”. Obowiązujące przepisy określają niektóre funkcje EBC i krajowych banków centralnych. Istnieje jednak pewna liczba

obszarów, w których nie ma jasnego podziału zadań, a podział ten wraz z dokładnym określeniem funkcji ustanowiony jest za pomocą porozumień bilateralnych i odrębnych ustaleń. Na strategiczne/wieloletnie planowanie EBC wpływ ma zatem struktura systemu EBC i ESBC/Eurosystemu¹⁰. Ogranicza to bankowi możliwości skutecznego strategicznego/wieloletniego planowania.

14. Wszystkie zbadane dyrekcje wносиły wkład do procesu planowania w EBC, formułując strategiczne cele i wieloletnie priorytety (zob. pkt 21), które były aktualizowane w cyklu rocznym i stanowiły długoterminową podstawę ich działań. Jednakże w większości przypadków¹¹ strategiczne cele ujęte w dokumentach dotyczących planowania wieloletniego nie były dostatecznie szczegółowe i zawierały jedynie ograniczone informacje na temat sposobu osiągania celów przez dyrekcje. Ponadto nie zawsze określone były konkretne terminy osiągnięcia tych wieloletnich celów.

15. W dokumentach dotyczących planowania wieloletniego nie ujęto kwestii zasobów kadrowych, mimo że stanowi ona jedno z ważniejszych ograniczeń w osiąganiu wyznaczonych celów. Jednakże w przypadku D-CO zrealizowano projekt polegający na łączeniu działań z zasobami, mający na celu określenie i wdrożenie działań umożliwiających zarządzanie zwiększającym się obciążeniem pracą przy stałej obsadzie kadrowej¹² (zob. ramka 2).

¹⁰ Określenie Eurosystem odnosi się do części ESBC składającej się z EBC i krajowych banków centralnych (KBC) państw członkowskich, które wprowadziły euro. Organizacja operacyjna Eurosystemu w pełni uwzględnia zasadę decentralizacji. KBC wykonują niemal wszystkie zadania operacyjne Eurosystemu, w tym większość operacji polityki pieniężnej, emisję i obsługę banknotów euro oraz gromadzenie danych statystycznych.

¹¹ Jednym z wyjątków był dział FIP w ramach DG-E, który sporządził w 2007 r. plan biznesowy określający priorytety strategiczne na okres dwóch lat. Plan ten zawierał opis misji, zadań i organizacji działu, a także dostępnych zasobów.

¹² EBC stara się utrzymać stałą obsadę kadrową w średnim okresie, a wnioski o zatrudnienie dodatkowych pracowników uwzględniane są wyłącznie w wyjątkowych okolicznościach.

Ramka 2 – Projekt rozwoju organizacyjnego (PRO)

Na przestrzeni lat Dyrekcja Komunikacji (D-CO) doświadczyła znacznego wzrostu obciążenia pracą. Wzrost ten spowodował zatrudnianie większej liczby pracowników tymczasowych oraz wypracowanie dużej liczby nadgodzin. W celu znalezienia rozwiązania problemów związanych z obciążeniem pracą i ograniczonymi zasobami Dyrekcja Generalna Kadr, Budżetu i Organizacji (DG-H), D-CO i odpowiadający za nie członkowie Zarządu uzgodnili przeprowadzenie *Projektu rozwoju organizacyjnego (PRO)*.

Etap analityczny projektu obejmował pogłębiony przegląd procesów, zasobów, obciążenia pracą i działań w latach 2005-2008 oraz prognozę obciążenia pracą w kolejnych pięciu latach.

Podstawowy wniosek dotyczył konieczności zmiany podejścia przez oba działy D-CO - od podejmowania działań wyłącznie w odpowiedzi na zapotrzebowanie do podejścia bardziej aktywnego i skoncentrowania się na głównych działaniach komunikacyjnych. Opracowano plan działania. Wdrażanie tego planu było monitorowane poprzez regularne spotkania D-CO z zespołem konsultującym odpowiedzialnym za realizację projektu PRO.

Roczne plany/programy prac

16. Rzetelne planowanie roczne wymaga między innymi sporządzenia rocznego planu/programu prac, który powinien zawierać jasno przedstawione roczne cele, opis działań koniecznych do osiągnięcia tych celów, oczekiwane rezultaty i kluczowe wskaźniki wykonania (KWW). Roczne cele dyirekcji powinny być powiązane zarówno z ogólnymi celami EBC, jak i z priorytetami strategicznymi dyirekcji.

17. Regulamin EBC nie wymaga w wyraźny sposób sporządzenia żadnych dokumentów dotyczących planowania rocznego, poza rocznym budżetem.

18. Mimo to wszystkie zbadane dyirekcje określiły roczne cele i ustaliły kluczowe wskaźniki wykonania (KWW) do pomiaru wyników (zob. pkt 34-37) w

powiązaniu z ogólnymi celami EBC (zob. pkt 21) oraz z priorytetami strategicznymi dyrekcji.

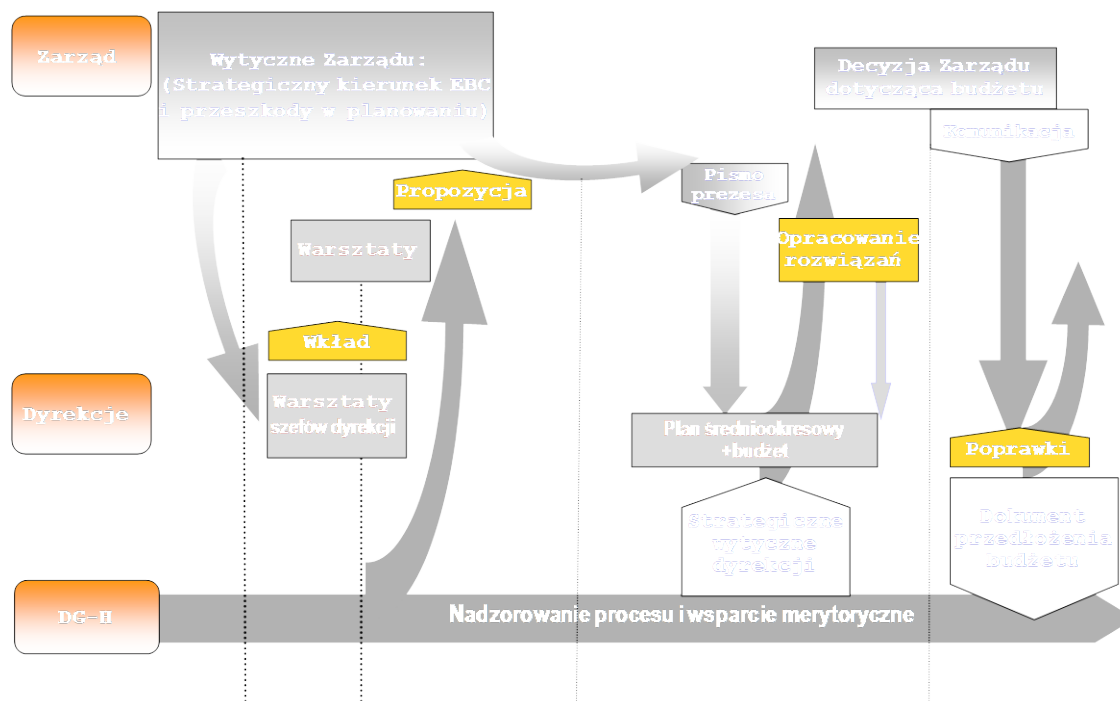
19. Działania wymagane do osiągnięcia tych celów nie zostały opisane na tym samym poziomie szczegółowości. Uzyskanie całościowego obrazu działań dyrekcji wymaga zapoznania się z wieloma dokumentami dotyczącymi planowania na poziomie działu. Nie istnieje formalne powiązanie działań dyrekcji z celami opisanymi w strategicznych wytycznych (zob. pkt 21).

Proces planowania rocznego

20. Proces planowania rocznego powinien uwzględniać zadania EBC, cele i wieloletnie priorytety banku, potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron oraz ustalać priorytet rocznych celów i działań banku na podstawie oceny oddziaływania tych działań oraz ich oczekiwanej wartości dodanej.

21. Proces planowania rocznego w EBC rozpoczyna się wiosną warsztatami dla szefów dyrekcji. Dyskutują oni o priorytetach i celach EBC wysokiego szczebla i przedstawiają Zarządowi do rozważenia swoją propozycję. Wynik tej oceny zostaje odzwierciedlony w piśmie prezesa zawierającym cele strategiczne EBC na następny rok. Cele te rozwijane są w strategicznych wytycznych dyrekcji. W wytycznych określone są wyzwania, cele i KWW na następny rok oraz w dłuższej perspektywie. Ten sam proces jest elementem przygotowania i przyjmowania rocznego budżetu EBC (zob. pkt 24). Proces ten (przedstawiony skrótowo na **schemacie 1**) obejmuje wszystkie główne zainteresowane strony należące do wyższego kierownictwa i służy uzyskaniu przemyślanego konsensusu na temat priorytetów ustalanych na poziomie EBC.

Schemat 1 – Przegląd procesu rocznego planowania i monitorowania



Źródło: Europejski Bank Centralny.

22. Procedury stosowane przy rocznym planowaniu działań w ramach zbadanych dyrekcji są bardzo zróżnicowane. Jest to częściowo związane z odmiennym charakterem ich działań. W niewielu przypadkach formalnie uwzględniono potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron, lecz miało to miejsce tylko w odniesieniu do niektórych działań lub jedynie w ograniczonym stopniu. Ponadto nie udokumentowano dostatecznie procesu ustalania priorytetu działań¹³. Dwie dyrekcje¹⁴ wprowadziły całościowy i odpowiednio dokumentowany proces rocznego planowania swoich działań. W **ramce 3** znajduje się krótki opis jednego z tych dwóch przykładów dobrej praktyki.

¹³ Z wyjątkiem D-CO, która przeprowadziła gruntowną procedurę ustalania priorytetów podczas realizacji projektu PRO.

¹⁴ DG-S i DG-R.

Ramka 3 – Proces planowania rocznego – DG-S

Przygotowanie rocznego programu prac na rok n rozpoczyna się w czerwcu roku n-1. Dzieje się to równocześnie z śródrocznym przeglądem programu prac na rok n-1. Jednocześnie sporządzane są programy prac Komitetu ds. Statystyki ESBC (STC)¹⁵ oraz jego grup roboczych. Istnieje ścisły związek pomiędzy pracą STC i DG-S, który dodatkowo wzmacnia fakt, że DG-S przewodniczy STC i wszystkim grupom roboczym oraz zapewnia im wsparcie administracyjne. W ten sposób zagwarantowana jest spójność i kompatybilność planowanych działań. Na koniec roku n-1 przeprowadzana jest ocena programu prac na rok n-1 oraz finalizowany jest program prac na rok n.

Działy DG-S przygotowują pierwsze projekty rocznych programów prac, które omawiane są z wyższym kierownictwem DG-S. Projekt rocznego programu prac przekazywany jest również do zatwierdzenia przez wszystkie wewnętrzne zainteresowane strony. Otrzymane uwagi są analizowane i w razie potrzeby do programu prac wprowadzane są zmiany. Ostateczny dokument przekazywany jest członkowi Zarządu do zatwierdzenia.

Planowanie zasobów

23. W ramach procesu rocznego planowania należy dokonać analizy zasobów finansowych i kadrowych koniecznych do osiągnięcia wyznaczonych celów i wybranych działań oraz zestawić je z dostępnymi zasobami, aby określić zwiększone potrzeby. Ostatecznym celem powinno być jak najlepsze wykorzystanie dostępnych zasobów.

24. Dyrekcje oszacowują zasoby potrzebne na następny rok podczas planowania budżetu. Pismo prezesa uruchamia nie tylko procedurę rocznego planowania celów i działań, ale również procedurę planowania rocznego budżetu (zob. pkt 21). Każda dyrekcja składa wnioski budżetowy o zasoby finansowe i kadrowe. Wnioski te obejmują krótki opis zadań, które mają być

¹⁵ Komitet ds. Statystyki udziela przede wszystkim doradztwa na temat sposobu opracowania i kompilacji informacji statystycznych zbieranych przez EBC przy pomocy krajowych banków centralnych.

wykonane, oczekiwane rezultaty i potrzebne zasoby. Jednakże w przypadku zbadanych dyrekcji niemożliwe było określenie wyraźnego związku pomiędzy budżetem, celami ujętymi w strategicznych wytycznych a działaniami ujętymi w dokumentach dotyczących planowania rocznego.

25. Jedynie dwie z sześciu dyrekcji¹⁶ systematycznie szacowały zasoby kadrowe na poziomie wybranych działań. W związku z tym w większości przypadków zasoby potrzebne do osiągnięcia poszczególnych celów nie były udokumentowane.

Czy dyrekcje odpowiednio monitorowały swoje działania?

26. Trybunał zbadał:

- czy regularnie stosowano odpowiednie procedury i systemy do monitorowania wyników;
- czy regularnie przedstawiano Zarządowi sprawozdania z postępów w osiągnięciu celów oraz
- czy ustalono kluczowe wskaźniki wykonania (KWW) służące do oceny postępów w kierunku osiągnięcia rocznych celów.

Wewnętrzny monitoring

27. Wewnętrzny monitoring powinien obejmować procedury i systemy mające na celu dostarczanie regularnych i rzetelnych informacji na temat postępu w wykonaniu planu rocznego oraz stopnia realizacji celów. Procedury powinny umożliwiać identyfikację problemów lub trudności w odpowiednim czasie, tak aby mogły zostać podjęte działania naprawcze.

28. Jeśli chodzi o wykorzystanie zasobów, kierownicy jednostek budżetowych wraz z Działem Budżetu, Kontrolingu i Organizacji w ramach DG-H (BCO)

¹⁶ DG-S i DG-R.

uczestniczą w comiesięcznych spotkaniach i sporządzają miesięczne raporty budżetowe. Główną osią tych spotkań jest monitoring wykonania budżetu. Miesięczne raporty budżetowe nie zawierają żadnych informacji na temat oceny zadań wykonanych przez dyrekcję w odniesieniu do wydatków budżetowych¹⁷, ponieważ postęp w wykonaniu działań nie jest omawiany w tych raportach.

29. Zdecydowanie najważniejszym elementem procedury monitorowania działań są spotkania na szczeblu wyższego kierownictwa każdej dyrekcji¹⁸. Spotkania te uzupełniane są spotkaniami w działach, stanowiącymi główny element procedury dokładniejszego monitorowania działań i dającymi ogólny obraz obciążenia personelu pracą. Ponadto odbywają się regularne spotkania na poziomie działu. Na tym poziomie stosowane są rozmaite procedury i systemy monitorowania umożliwiające ocenę, czy zadania są wykonywane w zakładanych terminach.

30. Przegląd śródroczny programu prac dyrekcji przeprowadzany jest w DG-S i DG-R. Umożliwia on rejestrowanie osiągnięć i wyznaczanie oczekiwanych rezultatów do końca danego roku.

31. Wszystkie zbadane DG wdrożyły procedury i opracowały systemy umożliwiające regularne zarządzanie ich działaniami. W większości przypadków monitoring koncentruje się na konkretnych zadaniach, a nie na badaniu stopnia osiągnięcia celów.

Informowanie Zarządu

32. Zarząd powinien być okresowo informowany o postępach w osiągnięciu celów i oczekiwanych rezultatów.

¹⁷ Dla wszystkich dyrekcji najistotniejszą częścią zabudżetowanych wydatków stanowią koszty osobowe.

¹⁸ Odbywają się one co tydzień w DG-S i D-CO, trzy razy w miesiącu w DG-E, dwa razy w miesiącu w DG-R i DG-SL oraz co trzy-cztery tygodnie w DG-I.

33. Nie istnieją konkretne wymogi obejmujące cały EBC i wspólne dla wszystkich dyrekcji, dotyczące informowania Zarządu o postępach w osiąganiu celów i oczekiwanych rezultatów. Za poszczególne dyrekcje odpowiadają odpowiedni członkowie Zarządu. Odbywają się regularne spotkania¹⁹ z odpowiednim członkiem i wyższym kierownictwem danej dyrekcji. Z wyjątkiem DG-S²⁰ spotkania te nie są jednak protokołowane. Sprawozdania z postępów są sporządzane i przedstawiane Zarządowi w wyniku dokonywanego przez DG-S śródrocznego przeglądu rocznego programu prac. Dział Badań Finansowych w ramach DG-R (FIR) oraz Dział Modelowania Ekonometrycznego w ramach DG-R (EMO) także sporządzają dla Zarządu sprawozdania z postępów w realizacji odpowiednich programów badawczych. Ponadto sporządzane są notatki informujące członka Zarządu o postępach w ważniejszych wpisujących się w ogólną politykę projektach. D-CO, DG-I, DG-E i DG-SL nie sporządzają okresowych sprawozdań z monitoringu.

Kluczowe wskaźniki wykonania

34. Podstawowym warunkiem skutecznego monitorowania jest określenie zestawu jasnych wskaźników i kryteriów oceny. Należy określić kluczowe wskaźniki wykonania (KWW) umożliwiające ocenę postępów w kierunku osiągania celów i oczekiwanych rezultatów wybranych działań. Wskaźniki te powinny spełniać kryteria RACER²¹.

35. KWW zostały wprowadzone po raz pierwszy w 2006 r. w niemerytorycznych dyrekcjach, a w 2007 r. we wszystkich dyrekcjach. Opracowanie KWW należy do samych dyrekcji. Wkład BCO polega na

¹⁹ W DG-S spotkania takie odbywają się dwa razy w miesiącu, w DG-I - raz w miesiącu, natomiast w DG-E, D-CO i DG-R – regularnie i w zależności od potrzeb.

²⁰ Spotkania DG-S są dokumentowane, przygotowany jest program spotkań i protokoły z nich, a także zachowuje się wykaz działań na potrzeby monitorowania postępów.

²¹ RACER to skrót od angielskich słów *relevant, accepted, credible, easy and robust* (odpowiednie, akceptowane, wiarygodne, proste i miarodajne).

zalecaniu usprawnień, np. dotyczących wprowadzenia KWW przez wszystkie dyrekcje²².

36. Od momentu wprowadzenia KWW odnotowano znaczny postęp w ich opracowywaniu, pod względem kompletności, jasności i ogólnej jakości. KWW na 2009 r. są w wyraźny sposób powiązane z określonymi w piśmie prezesa celami całego EBC, a każdy KWW ma wymierny cel. KWW dotyczą różnych aspektów pomiaru wyników, jak na przykład wykorzystanie zasobów, osiągnięte produkty i wpływ działań. Spełniają one również kryteria RACER²³.

37. Jako że KWW są monitorowane raz lub dwa razy²⁴ do roku, są one przede wszystkim narzędziem użytecznym przy sprawozdawczości na potrzeby wyższego kierownictwa, a nie przy regularnym monitorowaniu zadań dyrekcji.

Czy dyrekcje prowadziły sprawozdawczość dotyczącą swoich działań i ocenę ich wyników?

38. Trybunał skontrolował stosowność systemów i procedur ustanowionych przez EBC dla dyrekcji na potrzeby sprawozdawczości dotyczącej działań i oceny wyników, badając:

- czy prowadzono roczną ocenę i sprawozdawczość w zakresie osiągniętych rezultatów oraz
- czy okresowo oceniano wartość dodaną i oddziaływanie rezultatów.

²² Np.: wykorzystanie budżetu dyrekcji, wdrożenie zaleceń audytu wewnętrznego, formularze oceny wypełnione w odpowiednim czasie i uczestnictwo w szkoleniach.

²³ Każda dyrekcja ustanowiła KWW w liczbie od 10 (w DG-E) do 24 (DG-R).

²⁴ W przypadku DG-S, DG-SL, DG-E i D-CO monitoring ma miejsce dwa razy do roku.

Ocena rocznych rezultatów

39. Działania i rezultaty dyrekcji w ciągu roku powinny być poddane formalnej ocenie. Rezultaty należy zestawiać z planami początkowymi, co pozwoli zmierzyć stopień realizacji oraz dokonane postępy w ujęciu jakościowym i liczbowym. Należy również uwzględniać zasoby wykorzystane do osiągnięcia tych rezultatów.

40. Na poziomie centralnym EBC sporządzane są dwa podstawowe sprawozdania roczne, które do pewnego stopnia zawierają ocenę rezultatów osiągniętych w danym roku przez poszczególne dyrekcje – sprawozdanie roczne EBC²⁵ oraz sprawozdanie z monitorowania budżetu na koniec roku, sporządzane przez DG-H²⁶. Zarówno Protokół w sprawie Statutu ESBC i EBC, jak i regulamin EBC, nie przewidują przedstawiania Radzie Prezesów żadnych sprawozdań dotyczących oceny rocznych wyników.

41. Sprawozdanie roczne za 2008 r., poza danymi o działaniach ESBC w ciągu roku i polityce pieniężnej, zawiera również wybrane informacje dotyczące działań w danym roku poszczególnych dyrekcji. Obejmuje ono na przykład rozdziały o statystyce, badaniach ekonomicznych i zewnętrznej komunikacji. Informacje dotyczące działań w ciągu roku przeznaczone są przede wszystkim dla zewnętrznych partnerów EBC. Znajduje się tam niewiele odniesień do postępów w porównaniu z celami rocznymi i średniookresowymi lub do wykorzystania zasobów.

²⁵ EBC kieruje sprawozdanie roczne z działalności ESBC i w sprawie polityki pieniężnej za rok ubiegły i rok bieżący do Parlamentu Europejskiego, Rady i Komisji, jak również do Rady Europejskiej. Sprawozdanie roczne jest przyjmowane przez Radę Prezesów (art. 16.1 regulaminu EBC).

²⁶ Sprawozdanie z monitorowania budżetu na koniec roku zawiera informacje na temat wykonania budżetu w roku. Sprawozdanie to przedstawiane jest Radzie Prezesów oraz Komitetowi Budżetowemu ESBC (BUCOM).

42. Sprawozdanie z monitorowania budżetu na koniec roku 2008 zawiera ogólne zestawienie osiągnięć z podziałem na główne funkcje²⁷. Sprawozdanie to ma dwie różne struktury: dane finansowe i opisy jakościowe osiągnięć przedstawiane są według głównych funkcji, natomiast liczba pracowników podawana jest według dyrekcji. Część opisowa zawiera przede wszystkim informacje na poziomie działania w poszczególnych głównych funkcjach. Sposób jej przedstawienia zależy od wkładu wniesionego przez dane dyrekcje, ponieważ nie istnieją zasady dotyczące jego zawartości.

43. Dyrekcje opracowały również swoje własne narzędzia sprawozdawczości. Dobry przykład takiego narzędzia odnotowano w DG-S. Dla każdego działania objętego rocznym programem prac podawane jest zestawienie wyników wraz z dodatkowymi informacjami o działaniach niezaplanowanych, a wykonanych oraz zaplanowanych, lecz niewykonanych. Dokument ten jest przekazywany do wglądu dyrekcjom korzystającym z danych usług oraz, do celów informacyjnych, członkowi Zarządu odpowiedzialnemu za daną dyrekcję. Zarząd otrzymuje również skrótowy raport dotyczący wyników KWW w dyrekcjach (zob. pkt 34-37).

44. W pozostałych pięciu zbadanych dyrekcjach²⁸, aby uzyskać informacje o wszystkich działaniach, konieczne jest przeanalizowanie i porównanie kilku dokumentów. Często istnieje jedynie niewielkie powiązanie z dokumentami programowymi. Trudno jest zatem ocenić, czy wszystkie zaplanowane działania zostały wykonane.

²⁷ Zestawienia osiągnięć sporządzane są dla DG-S, DG-I oraz D-CO. Działania DG-SL ujęte są osobno w odniesieniu do organów decyzyjnych i działów językowych. Informacje o działaniach DG-E i DG-R podawane są wspólnie w części poświęconej opracowywaniu polityki pieniężnej.

²⁸ DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I, DG-R. Jednak w przypadku DG-R większość działalności byłaby objęta sprawozdaniem z rocznego przeglądu Komitetu ds. Koordynacji Badań, jak przedstawiono w **ramce 4**.

45. Innym przykładem dobrej praktyki jest roczny przegląd *ex post* przygotowywany dla Komitetu ds. Koordynacji Badań (RCC)²⁹ (zob. **ramka 4**).

Ramka 4 – Sprawozdanie z rocznego przeglądu RCC

Sprawozdanie z rocznego przeglądu RCC za 2007 r. obejmuje następujące elementy: i) ocenę stosowności polityki; ii) zestawienie dostępnych dowodów dotyczących jakości naukowej; iii) doświadczenia dotyczące programu EBC w zakresie wspierania badań naukowych; iv) listę konferencji naukowych zorganizowanych przez EBC w ciągu roku; v) główną część przeglądu zawierającą szczegółową ocenę każdego z 24 porozumień w sprawie priorytetowych badań.

Ocena wartości dodanej i oddziaływania

46. Należy okresowo oceniać wartość dodaną i oddziaływanie działań dyrekcji. Celem tego jest sprawdzenie, na ile produkty dyrekcji osiągnęły zamierzone oddziaływanie, co stanowi cenny wkład w określanie kolejnych priorytetów strategicznych i operacyjnych.

47. Pomiar oddziaływania i ocena wartości dodanej są do pewnego stopnia włączone do niektórych KWW. Ponadto w EBC podjęto szereg inicjatyw służących do pomiaru oddziaływania i oceny wartości dodanej. Przez ostatnie pięć lat przeprowadzono następujące ewaluacje i oceny:

- a) wewnętrzne badanie przeprowadzone w październiku 2008 r. oceniające zadowolenie pracowników EBC z funkcji wsparcia w EBC;
- b) zewnętrzna ocena działań badawczych EBC w 2004 r. (zob. **ramka 5**);
- c) wprowadzenie punktowego systemu oceny³⁰ publikacji naukowych pracowników;

²⁹ RCC utworzono w celu koordynacji działań badawczych w EBC, które są prowadzone przez kilka dyrekcji, np. DG-E, DG-I itp.

- d) projekt rozwoju organizacyjnego 2007-2008 (zob. **ramka 2**) oraz
- e) sondaże monitorujące i badające opinię publiczną.

Ramka 5 – Główne zalecenia wynikające z przeglądu działań badawczych

1. Naukowcy powinni dysponować dostatecznym czasem i zachętami;
2. EBC powinien zwiększyć liczbę badań naukowych nadających się do publikacji w wiodących czasopismach i zmniejszyć nacisk na dokumenty robocze;
3. Należy poprawić długofalowe zarządzanie pracownikami naukowymi, dzięki utworzeniu ścieżki kariery eksperckiej, większemu wykorzystywaniu możliwości zmiany stanowiska pracy, zwiększeniu budżetu przeznaczanego na konsultantów i zredukowaniu programu dla badaczy wizytujących;
4. Należy przygotować całonocny roczny program badań dla wszystkich dyrekcji, w których prowadzone są badania naukowe;
5. Należy poprawić wsparcie badań, dzięki zatrudnieniu nowych asystentów badawczych oraz usprawnić stosowane narzędzia IT;
6. Należy informować o wynikach badań naukowych szerszą publikę w bardziej przystępny sposób.

48. Trybunał stwierdził, że powyższe oceny były prowadzone na zasadzie *ad hoc*. Nie istnieje systematyczne podejście pozwalające objąć ocenami wszystkie główne działania EBC w wymiarze wieloletnim.

³⁰ Oddziaływanie ocenia się dzięki systemowi punktów opartemu na kryteriach ustalonych przez kierownictwo DG-R. System ten ma na celu ocenę publikacji naukowych pracowników. Ma on stanowić zachętę do prowadzenia przez pracowników wysokiej jakości badań, które równocześnie mają związek z działalnością banku, poprzez wykorzystanie rankingu czasopism ekonomicznych w połączeniu z systemem punktów.

WNIOSKI I ZALECENIA

Czy dyrekcje odpowiednio planowały swoje działania?

49. Wszystkie zbadane dyrekcje wносиły wkład do procesu planowania w EBC, przedstawiając strategiczne cele i wieloletnie priorytety, co nadawało długoterminowy kierunek ich działaniom (zob. pkt 21). Jednakże w większości przypadków cele strategicznie nie były dostatecznie szczegółowe i precyzyjne.

50. W jednej z sześciu zbadanych dyrekcji sporządzono roczny program prac, w którym dostatecznie określono cele i szczegółowo opisano działania i oczekiwane rezultaty w roku. W pięciu pozostałych konieczne jest zapoznanie się z różnymi dokumentami na poziomie działu, aby uzyskać całościowy ogólny obraz działań i powiązać je z celami ujętymi w strategicznych wytycznych dyrekcji.

51. Dyrekcje uwzględniały podczas planowania budżetu konieczne zasoby. Jednakże nie istnieje formalne powiązanie pomiędzy celami i działaniami dyrekcji planowanymi w ramach strategicznych wytycznych i w rocznych dokumentach programowych a zasobami kadrowymi i finansowymi koniecznymi do ich zrealizowania. Ponadto brak w EBC systemu identyfikowania, przyjmowania i stosowania w całej organizacji najlepszych praktyk zarządczych, zwiększa ryzyko polegające na tym, że niektóre z dyrekcji nie będą tak wydajne i skuteczne, jak jest to potencjalnie możliwe.

Zalecenia

1. EBC powinien dodatkowo poprawić roczne planowanie prowadzone przez dyrekcje, dzięki określeniu powiązań pomiędzy strategią i rocznym programem prac. Powinno to z kolei spowodować powiązanie celów z konkretnymi działaniami i oczekiwanymi rezultatami. Należy również formalnie określać zasoby konieczne do osiągnięcia tych rezultatów.

2. EBC powinien wdrożyć procedury mające na celu identyfikowanie dobrych praktyk zarządczych i aktywne rozpowszechnianie ich we wszystkich dyrekcjach, co ma przyczynić się do poprawy współpracy i jakości zarządzania.

Czy dyrekcje odpowiednio monitorowały swoje działania?

52. EBC wdrożył procedury i opracował odpowiednie systemy służące do regularnego monitorowania działań. Członkowie Zarządu otrzymywali okresowo informacje na temat postępów w realizacji działań, a także ustalono KWW służące do oceny osiągnięcia celów. Niemniej jednak większość dyrekcji nie przedstawiała Zarządowi okresowych sprawozdań z monitorowania.

53. EBC opracował niedawno KWW, które są w wyraźny sposób powiązane z celami całego EBC i obejmują różne aspekty pomiaru wyników.

Zalecenia

3. Sporządzanie okresowych sprawozdań z realizacji, dających ogólny przegląd postępów poczynionych w realizacji działań na dany rok, poprawiłoby jakość monitorowania i służyłoby jako podstawa do wprowadzania poprawek w początkowych rocznych planach.

Czy dyrekcje prowadziły sprawozdawczość dotyczącą swoich działań i ocenę ich wyników?

54. Dyrekcje przekazywały informacje o swoich działaniach i rezultatach w rocznym sprawozdaniu z monitorowania budżetu oraz sprawozdaniu rocznym EBC, a także w innych sporządzanych przez nie dokumentach. W większości przypadków jednak sprawozdania te nie zawierają oceny wyników w odniesieniu do ustalonych celów.

55. Przeprowadzono szereg stosownych i istotnych ocen, co zapewniło użyteczne informacje kierownictwu dyrekcji. Nie istnieje jednak systematyczne podejście pozwalające objąć ocenami wszystkie główne działania EBC w

wymiarze wieloletnim. Zwiększa to ryzyko niepodejmowania w razie konieczności działań naprawczych.

Zalecenia

4. Należy dodatkowo usprawnić roczną sprawozdawczość dzięki:
 - a) dokonywaniu rocznej oceny działań dyrekcji oraz b) dokonywaniu oceny poczynionych postępów pod kątem osiągnięcia celów wyznaczonych w ramach strategicznych wytycznych. Sprawozdania te powinny również stanowić wskazówkę w zakresie konieczności i sposobu zmiany strategicznego kierunku w świetle praktycznych doświadczeń.
5. Należy stworzyć regularny system okresowej oceny wartości dodanej i oddziaływania działań dyrekcji.

Niniejsze sprawozdanie zostało przyjęte przez Trybunał Obrachunkowy w Luksemburgu na posiedzeniu w dniu 5 maja 2010 r.

W imieniu Trybunału Obrachunkowego

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Prezes

Zestawienie dyrekcji zbadanych przez Europejski Trybunał Obrachunkowy

<i>Dyrekcja Komunikacji</i>	<i>Dyrekcja Generalna ds. Ekonomii</i>	<i>Dyrekcja Generalna ds. Stosunków Międzynarodowych i Europejskich</i>	<i>Dyrekcja Generalna Sekretariat i Służby Językowe</i>	<i>Dyrekcja Generalna Statystyki</i>	<i>Dyrekcja Generalna Badań Naukowych</i>
<p>Dyrekcja Komunikacji (D-CO) zarządza komunikacją zewnętrzną i wewnętrzną EBC. Przekazuje ona informacje o oficjalnych stanowiskach EBC/Eurosystemu/ESBC oraz informuje społeczeństwo i media o zadaniach i organizacji EBC. Dyrekcja opracowuje i realizuje politykę komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz koordynuje działania komunikacyjne w ramach EBC/Eurosystemu/ESBC. Wydaje ona publikacje EBC/Eurosystemu/ESBC oraz zarządza stroną internetową i intranetem EBC. Dyrekcja zarządza wydarzeniami, organizuje konferencje i prowadzi sprawy związane z protokołem.</p> <p><i>Liczba pracowników na dzień 31 grudnia 2008 r.: 51</i></p>	<p>Dyrekcja Generalna ds. Ekonomii (DG-E) przygotowuje decyzje Rady Prezesów w dziedzinie polityki pieniężnej oraz wszystkie związane z nią stanowiska EBC/Eurosystemu/ESBC. DG-E monitoruje, analizuje i przewiduje politykę pieniężną, finansową, fiskalną, strukturalną i inne kwestie ekonomiczne, jak również prowadzi badania w tych dziedzinach, a także , sporządza raporty i zewnętrzne informacje w tym zakresie. Ponadto DG-E analizuje stan konwergencji krajów UE spoza obszaru euro oraz koordynację ich polityki pieniężnej z polityką EBC w tym zakresie, a także sporządza raporty w tej dziedzinie.</p> <p><i>Liczba pracowników na dzień 31 grudnia 2008 r.: 176</i></p>	<p>Dyrekcja Generalna ds. Stosunków Międzynarodowych i Europejskich (DG-I) przygotowuje stanowiska polityczne EBC/Eurosystemu/ESBC w sprawach międzynarodowych oraz europejskich. Przygotowuje je we współpracy z innymi dyrekcjami, odpowiednio do ich kompetencji. Prowadzi analizy ekonomiczne kwestii związanych z globalnymi systemami oraz analizy ekonomiczne i prognozy dotyczące gospodarek krajów rozwijających się i sąsiadujących z UE. DG-I analizuje również niemakroekonomiczne polityki wewnętrzne i zewnętrzne oraz kwestie instytucjonalne UE.</p> <p><i>Liczba pracowników na dzień 31 grudnia 2008 r.: 48</i></p>	<p>Dyrekcja Generalna Sekretariat i Służby Językowe (DG-SL) wspiera proces decyzyjny Rady Ogólnej, Rady Prezesów i Zarządu. Wnosi wkład w zagadnienia ładu korporacyjnego (obejmujące proces decyzyjny oraz uregulowania dotyczące poufności, publicznego dostępu do informacji i etyki). DG-SL zapewnia usługi biblioteki centralnej i zarządza dokumentacją oraz prowadzi politykę i procedury archiwizacji, a także zarządza centralnym archiwum. Zapewnia usługi językowe (tłumaczenie, edycja, korekta, terminologia i językowe wsparcie technologiczne) na potrzeby EBC/Eurosystemu/ESBC.</p> <p><i>Liczba pracowników na dzień 31 grudnia 2008 r.: 115</i></p>	<p>Dyrekcja Generalna Statystyki (DG-S) opracowuje, kompiluje i rozpowszechnia statystyki, wskaźniki statystyczne i metadane konieczne w wykonywaniu zadań EBC m.in. związanych z polityką pieniężną. Ponadto opracowuje, stosuje i jest odpowiedzialna za narzędzia statystyczne, bazy danych i procesy zbierania, produkowania, rozpowszechniania i wymiany danych oraz zarządzania nimi. Jest odpowiedzialna za przygotowanie założeń, klasyfikację i sezonowe dostosowanie danych statystycznych wykorzystywanych przez EBC DG-S udostępnia społeczeństwu i uczestnikom rynku statystyki i dane.</p> <p><i>Liczba pracowników na dzień 31 grudnia 2008 r.: 115</i></p>	<p>Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych (DG-R) wnosi wkład w politykę pieniężną EBC oraz inne jego zadania i funkcje poprzez prowadzenie badań ekonomicznych oraz zapewnianie doradztwa naukowego i narzędzi analitycznych. W szczególności DG-R prowadzi badania w dziedzinie ekonomii monetarnej, makroekonomii i finansów oraz opracowuje, prowadzi i stosuje modele ekonometryczne służące do prognozowania i analizy polityki.</p> <p><i>Liczba pracowników na dzień 31 grudnia 2008 r.: 56</i></p>

Źródło: Informacje przekazane przez Europejski Bank Centralny.

Przeгляд szczegółowych kryteriów kontroli oraz ocena wszystkich zbadanych dyrekcji

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
CZY DYREKCJE ODPOWIEDNIO PLANOWAŁY SWOJE DZIAŁANIA?						
Planowanie strategiczne/wieloletnie						
Wprowadzono planowanie strategiczne/wieloletnie	D	D	D	D	D	D
Planowanie wieloletnie obejmuje cele strategiczne, które są ułożone według priorytetu, szczegółowe, określone w czasie i uwzględniają zasoby konieczne do ich osiągnięcia	P	P	P	P	D	P
Roczne plany/programy prac						
Roczny plan/program prac został opracowany na poziomie dyrekcji	P	P	P	P	D	P
Roczne plany/programy prac zostały opracowane na poziomie działu lub dyrekcji	D	P	D	D	D	D
Roczne cele były dostatecznie określone	D	D	D	D	D	D
Roczne cele były powiązane z ogólnymi celami EBC oraz z priorytetami strategicznymi dyrekcji	D	D	D	D	D	D
Działania zmierzające do osiągnięcia wyznaczonych celów i oczekiwanych rezultatów były dostatecznie określone	P	P	P	P	D	P
Proces planowania rocznego						
Podczas procesu planowania formalnie uwzględniono potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron	P	P	P	P	D	D
Proces ustalania priorytetów rocznych działań był dostatecznie udokumentowany	P	D	P	P	D	D
Planowanie zasobów						
Podczas planowania budżetu uwzględniono zasoby konieczne na następny rok	D	D	D	D	D	D
Konieczne zasoby kadrowe i finansowe zostały zestawione z wyznaczonymi celami i wybranymi działaniami	P	P	P	P	P	P
CZY DYREKCJE ODPOWIEDNIO MONITOROWAŁY SWOJE DZIAŁANIA?						
Wewnętrzny monitoring						
Organizowane są regularne spotkania na szczeblu kierowniczym mające na celu monitorowanie wyników obszaru działalności	D	D	D	D	D	D
Organizowane są regularne spotkania działu/sekcji mające na celu monitorowanie wyników działu/sekcji	D	D	D	D	D	D
Informowanie Zarządu						
Zarząd jest okresowo informowany	D	D	D	D	D	D
Zarząd otrzymuje okresowo pisemne sprawozdania	P	P	P	P	D	D
Kluczowe wskaźniki wykonania (KWW)						
Zostały określone KWW z wymiernymi wartościami docelowymi	D	D	D	D	D	D
KWW były stosowane zarówno do monitoringu, jak i do sprawozdawczości z działań w ciągu roku	P	P	P	P	P	P
CZY DYREKCJE PROWADZIŁY SPRAWOZDAWCZOŚĆ DOTYCZĄCĄ SWOICH DZIAŁAŃ I OCENĘ ICH WYNIKÓW?						
Ocena rocznych rezultatów						
Działania w ciągu roku oraz osiągnięte rezultaty przedstawiane są w rocznym sprawozdaniu z działalności	P	P	P	P	D	D
Informacje te umożliwiają Zarządowi określenie rezultatów działań dyrekcji	P	P	P	D	D	D
Ocena wartości dodanej i oddziaływania						
Prowadzono okresową wewnętrzną ocenę wartości dodanej i oddziaływania rezultatów	D	D	P	D	D	D
Prowadzono okresową zewnętrzną ocenę wartości dodanej i oddziaływania rezultatów	P	D	P	P	P	D

D - dostatecznie, P - konieczna poprawa

ODPOWIEDŹ EUROPEJSKIEGO BANKU CENTRALNEGO

Europejski Bank Centralny (EBC) z zadowoleniem przyjmuje sprawozdanie Europejskiego Trybunału Obrachunkowego za rok budżetowy 2008 i dziękuje za zgłoszone przez Trybunał uwagi i zalecenia dotyczące ulepszeń. EBC pragnie też odnotować fakt uznania przez Trybunał, że wszystkie zbadane dyrekcje: i) wносиły wkład do procesu planowania w EBC poprzez formułowanie celów strategicznych; ii) określiły cele roczne i ustaliły kluczowe wskaźniki wykonania (KWW) do pomiaru wyników w powiązaniu z ogólnymi celami EBC i priorytetami strategicznymi dyrekcji; iii) wdrożyły procedury i opracowały odpowiednie systemy do regularnego monitorowania działań.

EBC przyjmuje do wiadomości zgłoszone przez Trybunał uwagi i zalecenia dotyczące ulepszeń. Poniżej przedstawiono odpowiedzi EBC na wybrane punkty sprawozdania i pięć zaleceń Trybunału.

Punkty 4 i 33

Wprawdzie każda dyrekcja podlega jednemu z członków Zarządu, należy jednak zauważyć, że za dyrekcje EBC kolegialnie odpowiada cały Zarząd.

Punkty 12 i 17

W punktach 12 i 17 Trybunał odnotował, że ani Protokół w sprawie Statutu ESBC i EBC, ani decyzja EBC przyjmująca jego regulamin nie wymagają w wyraźny sposób sporządzania przez EBC rocznego planu (czy jakichkolwiek dokumentów o charakterze strategicznym/wieloletnim).

Tymczasem EBC stopniowo opracował system zarządzania wynikami, którego podstawą są: i) mandat EBC określony w Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, ii) decyzje Rady Prezesów i Zarządu, iii) doroczne pismo Prezesa do pracowników, w którym także stosuje się perspektywę średniookresową, iv) strategiczne wytyczne poszczególnych dyrekcji. W wytycznych tych zawarte są KWW powiązane z celami (strategicznymi i operacyjnymi) danej dyrekcji i wyzwaniem określonymi przez jej kierownictwo. W 2008 r. ustalono docelowe KWW i zdefiniowano je jako roczne. W 2009 r. wprowadzono cele bardziej długofalowe; obecnie są one uszczegóławiane, we współpracy z dyrekcjami, tak aby wyeksponować średniookresowe kierunki działania. Strategiczne wytyczne i KWW poszczególnych dyrekcji zatwierdza cały Zarząd.

Wprowadzono ponadto plan średniookresowy, który koncentruje się głównie na czynnikach kosztotwórczych, co ma zwiększyć przewidywalność budżetu i prowadzić do stosowania perspektywy średniookresowej przy planowaniu zasobów.

Jak odnotował Trybunał w załączniku II, w ramach powyższego systemu zarządzania wynikami niektóre dyrekcje sporządziły już programy prac dopasowane do konkretnych potrzeb. Programy te są ściśle powiązane z innymi planami, takimi jak programy prac komitetów ESBC i Eurosystemu, programy obrad organów decyzyjnych oraz plany i harmonogramy (np. projekcje gospodarcze) innych dyrekcji.

Punkt 15

Plan średniookresowy, przygotowywany co roku dla Zarządu z uwzględnieniem informacji dostarczanych przez dyrekcje na podstawie ich średniookresowych celów i priorytetów, obejmuje zarówno czynniki kosztotwórcze, jak i zasoby w perspektywie średniookresowej. EBC jest zatem zdania, że wspomniane zasoby są powiązane ze średniookresowymi celami strategicznymi wyznaczonymi przez poszczególne dyrekcje.

Punkt 22

Należy zauważyć, że działania głównych dyrekcji w większości wynikają z Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej i ze Statutu ESBC i EBC. Ponadto dyrekcje dostosowują swoje działania/zmieniają ich uszeregowanie według ważności na wniosek organów decyzyjnych EBC (tj. Zarządu i Rady Prezesów) lub pod wpływem czynników zewnętrznych. Tak było w szczególności w roku 2008, objętym badaniem Trybunału, kiedy zarówno strefa euro, jak i gospodarka światowa pogrążyły się w największym od II wojny światowej kryzysie gospodarczym. W odniesieniu do dyrekcji pomocniczych, w celu określenia potrzeb i oczekiwań klientów wewnętrznych rozpoczęto badania poziomu ich zadowolenia. W związku z tym EBC uważa, że potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron są uwzględniane przy szeregowaniu według ważności, planowaniu, wdrażaniu i monitorowaniu działań poszczególnych dyrekcji.

Punkt 28

W ramach regularnych spotkań z Działem Budżetu, Kontrolingu i Organizacji (należącym do DG-H) szefowie dyrekcji i kierownicy jednostek budżetowych omawiają stopień zaawansowania i wykonania zadań realizowanych przez poszczególne dyrekcje, a także ewentualne zmiany w zasobach wynikające z odroczenia działań aktualnych lub dodania nowych. Zatem choć sprawozdania z monitorowania budżetu skupiają się głównie na jego wykonaniu, spotkania te stanowią także forum do monitorowania zmian i postępów w wykonaniu zadań.

Punkty 31 i 41

Raport roczny EBC dostarcza opinii publicznej informacji o działaniach i osiągnięciach EBC. Ponadto w sprawozdaniu EBC z monitorowania budżetu, sporządzanym na koniec roku, przedstawia się zaplanowane i faktyczne wykorzystanie zasobów finansowych i kadrowych wg funkcji (zgodnie z siatką funkcjonalną Eurosystemu). Ponieważ podczas opracowywania budżetu przydział zasobów do funkcji przeprowadza się na podstawie zbioru celów strategicznych (wyprowadzonych z celów strategicznych i zasobów poszczególnych dyrekcji), w powyższym sprawozdaniu bada się m.in. stopień realizacji tych celów. Uzupełnieniem danych finansowych jest ocena jakościowa, przedstawiająca najważniejsze osiągnięcia w danym roku; można je zestawić z głównymi kierunkami działania określonymi w dokumencie budżetowym. Zdaniem EBC oznacza to, że postępy w osiągnięciu celów są już dokumentowane.

Punkty 33 i 52

Uważa się, że cotygodniowe spotkania podsumowujące oraz regularny dialog między członkami Zarządu a szefami dyrekcji bardziej sprzyjają skutecznemu zarządzaniu niż długie sprawozdania kwartalne lub półroczne. Każdy członek Zarządu wraz z kierownictwem podległych mu dyrekcji odpowiada za monitorowanie ich działań¹ i decyduje, czy o poszczególnych kwestiach należy informować cały Zarząd. W ramach procesu monitoringu okresowego szefowie poszczególnych dyrekcji regularnie odbywają dwustronne spotkania monitorujące z właściwymi członkami Zarządu. Spotkania te pokrywają się z kolejnymi etapami procesu planowania i monitorowania rocznego i śródroczowego (planowanie i ustalanie priorytetów w zakresie zasobów kadrowych, planowanie budżetu, sprawozdania dot. KWW, badania poziomu zadowolenia klientów, proces planowania i monitorowania programów spotkań organów decyzyjnych itd.) i stanowią forum, na którym przedstawia się plany, cele, postępy i osiągnięcia poszczególnych dyrekcji oraz omawia i uzgadnia ewentualne modyfikacje planów. Przed spotkaniem rozsyła się listę tematów do omówienia i przygotowuje odpowiednią dokumentację.

Ponadto raz w roku Zarząd otrzymuje skonsolidowane sprawozdanie w sprawie postępów w osiąganiu docelowych KWW. Poza tym Zarząd regularnie przedstawia Radzie Prezesów sprawozdania z monitorowania (prognozę śródroczną i sprawozdanie z monitorowania budżetu na koniec roku); również Raport Roczny służy jako informacja i sprawozdanie o działaniach i osiągnięciach EBC. Zarząd otrzymuje także regularne sprawozdania z realizacji ważniejszych działań.

Wreszcie EBC pragnie odnotować, że prowadzona przez Dział Sekretariat baza danych do planowania programu spotkań, stanowiąca wszechstronne narzędzie do planowania i monitorowania, umożliwia sprawne śledzenie spraw na zlecenie Zarządu, a w razie potrzeby także sporządzanie sprawozdań z postępów.

EBC uważa zatem, że wprowadzono konkretne wymagania i praktyki w zakresie sprawozdawczości okresowej na rzecz Zarządu.

Punkt 37

System KWW może być – i jest – używany zarówno do monitorowania, jak i oceny wyników działań dyrekcji. KWW dotyczące całego EBC pozwalają skoncentrować się na kwestiach ważnych dla całej organizacji. KWW są zatem zarówno narzędziem sprawozdawczym na potrzeby wyższego kierownictwa, jak i narzędziem do monitorowania wykonania zadań dyrekcji.

Punkty 48 i 55

Jak wyjaśniono w odpowiedzi na zalecenie 5, EBC jest przekonany, że oceny te zostały przygotowane i przeprowadzone w sposób właściwy oraz że objęły obszary uznane za najbardziej odpowiednie do tego celu. Z uwagi na dużą liczbę przeprowadzonych dotychczas ocen (np. program budżetowania zerowego i liczne projekty rozwoju organizacyjnego (PRO), a także wynikające z nich dalsze działania) EBC uważa, że nie występuje podwyższone ryzyko niepodjęcia w razie konieczności działań naprawczych.

¹ Szefowie poszczególnych dyrekcji odbywają regularne spotkania z właściwymi członkami Zarządu.

Punkt 51

Struktury zarządzania poszczególnych dyrekcji i działów, w połączeniu z obowiązującymi praktykami w zakresie zarządzania, planowania i monitorowania, są wystarczająco solidne, by zapewnić efektywną działalność i przydział zasobów do działań. Ponadto regularnie w ramach każdej rundy budżetowej przeprowadza się weryfikację uszeregowania wg ważności działań w całym EBC, a budżet EBC jest ponadto oceniany przez Komitet Budżetowy (składający się z przedstawicieli Eurosystemu). Jak wskazano w odpowiedzi na zalecenia 1 i 2, wprowadzenie bardziej sformalizowanego procesu w zakresie rocznych programów prac powinno przyczynić się do dalszego ulepszenia *dokumentacji* dotyczącej przydziału zasobów do celów. Zdaniem EBC nie występuje zatem podwyższone ryzyko, że niektóre dyrekcje będą mniej wydajne i skuteczne, niż to potencjalnie możliwe.

Zalecenia 1 i 2

W ramach kontynuacji rozwoju osiągniętego przez pierwsze dziesięć lat istnienia banku, EBC zamierza wprowadzić bardziej sformalizowany proces w zakresie rocznych programów prac. Przedsięwzięcie to zacznie się od wprowadzenia wersji wstępnej w pierwszej połowie 2010 r., która w 2010 i na początku 2011 r. będzie udoskonalana w etapach pilotażowych z udziałem wybranych dyrekcji; docelowo projekt ma zostać wdrożony w całym EBC do połowy 2011 r. W ramach programów prac dyrekcje będą mogły m.in.: i) powiązać swoje wcześniej uzgodnione funkcje (oparte na siatce funkcjonalnej Eurosystemu) z celami strategicznymi oraz ii) podać konkretne rezultaty w ramach poszczególnych funkcji i zgodnie z tym odpowiednio zaplanować potrzebne zasoby kadrowe i finansowe.

Przy przygotowywaniu i wdrażaniu programów prac w 2010 r. Europejski Bank Centralny będzie dążył – zwłaszcza poprzez przeprowadzenie etapów pilotażowych, a także warsztatów strategicznych organizowanych specjalnie w tym celu – do opracowania dobrych praktyk zarządczych, które będzie można zastosować we wszystkich dyrekcjach.

EBC przyjmuje zatem oba zalecenia.

Zalecenia 3 i 4

Jak wyjaśniono w odpowiedzi na punkty 33 i 52, szefowie poszczególnych dyrekcji regularnie odbywają z właściwymi członkami Zarządu dwustronne spotkania sprawozdawcze i monitorujące, na których informuje się członków Zarządu o planach, celach, postępach i osiągnięciach dyrekcji oraz omawia i uzgadnia ewentualne modyfikacje planów.

Ponadto, w ramach regularnych „spotkań przy kokpicie informacyjnym”, szefowie dyrekcji i pozostali kierownicy jednostek budżetowych spotykają się z Działem Budżetu, Kontrolingu i Organizacji w celu omówienia zmian w zapotrzebowaniu na zasoby, odroczenia działań aktualnych i dodania nowych oraz ewentualnych zmian w uszeregowaniu działań według ważności, dokonywanych w trakcie roku. Pozwala to uzyskać bieżący obraz sytuacji w poszczególnych dyrekcjach, monitorować postępy w wykonaniu działań

rocznych i mieć podstawę do wprowadzenia ewentualnych zmian w planach początkowych. Obraz ten zostaje potem sformalizowany w sprawozdaniu dotyczącym prognozy śródrocznej.

Jednocześnie projekty i inwestycje są regularnie monitorowane na forum Komitetu Sterującego i grup sterujących projektami, a także na forum komitetów ESBC i Eurosystemu, jeśli dotyczą całego ESBC i Eurosystemu. Ponadto raz w roku Zarząd otrzymuje skonsolidowane sprawozdanie w sprawie postępów w osiąganiu docelowych KWW. Jak wyjaśniono powyżej, Zarząd regularnie przedstawia Radzie Prezesów sprawozdania z monitorowania (prognozę śródroczną i sprawozdanie z monitorowania budżetu na koniec roku); również Raport Roczny służy jako informacja i sprawozdanie o działaniach i osiągnięciach EBC. Zarząd otrzymuje ponadto regularne sprawozdania z realizacji ważniejszych działań.

Wreszcie prowadzona przez Dział Sekretariat baza danych do planowania programu spotkań, stanowiąca wszechstronne narzędzie do planowania i monitorowania, umożliwia sprawne śledzenie spraw na zlecenie Zarządu, a w razie potrzeby także sporządzanie sprawozdań z postępów.

Jednak w związku z tym, że EBC zamierza wprowadzić bardziej sformalizowany proces w zakresie rocznych programów prac (zob. odpowiedź na zalecenie 1), co pozwoli dodatkowo poprawić składanie sprawozdań z postępów w działaniach dyrekcji oraz z realizacji celów strategicznych, częściowo przyjmuje się zalecenia 3 i 4.

Zalecenie 5

W sprawozdaniu Trybunału (punkt 48) odnotowano, że „w EBC podjęto szereg inicjatyw służących do pomiaru oddziaływania i oceny wartości dodanej”. Obejmują one: program budżetowania zerowego, projekty rozwoju organizacyjnego, badania poziomu zadowolenia klientów wewnętrznych, sondaże monitorujące i badające opinię publiczną oraz analizy porównawcze. Projekty rozwoju organizacyjnego (PRO) to zaplanowane i mające określoną strukturę inicjatywy organizacyjne, których celem jest dokonywanie oceny i udzielanie wskazówek w zakresie sposobów ulepszenia i przekształcania procesów lub dyrekcji.

EBC jest przekonany, że oceny te zostały przygotowane i przeprowadzone w sposób właściwy oraz że objęły obszary uznane za najbardziej odpowiednie do tego celu². Zarząd może w przyszłości korzystać z tego narzędzia organizacyjnego.

EBC uważa zatem, że to zalecenie zostało już wdrożone. Taki system oceny już istnieje i, zdaniem EBC, działa efektywnie.

Wdrożenie zaleceń

Zalecenie 5 zostało już wdrożone. Zalecenia 1 i 2 oraz, w zakresie określonym w niniejszej odpowiedzi, zalecenia 3 i 4 zostaną wdrożone w latach 2010-2011.

² Projekty rozwoju organizacyjnego przeprowadzono w następujących dyrekcjach: Dyrekcji Komunikacji, Dyrekcji Generalnej Administracji (PRO w zakresie zarządzania obiektem), Dyrekcji Generalnej Systemów Informatycznych (strategiczny przegląd usług informatycznych), Dyrekcji Generalnej ds. Stabilności Finansowej (w związku z utworzeniem Europejskiej Rady ds. Ryzyka Systemowego) i Dyrekcji Generalnej Operacji Rynkowych.