

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

## Relatório do Tribunal de Contas sobre a auditoria da eficácia operacional da gestão do Banco Central Europeu, relativo ao exercício de 2008

Sistemas e procedimentos estabelecidos pelo BCE para assegurar a gestão das actividades  
das suas áreas de trabalho

Acompanhado das respostas do Banco Central Europeu

## ÍNDICE

	Pontos
Abreviaturas	
Introdução	1 - 5
Âmbito e método da auditoria	6 - 9
Observações	10 - 48
As áreas de trabalho planearam as suas actividades de forma adequada?	10 - 25
Planeamento estratégico/plurianual	11 - 15
Planos anuais/programas de trabalho	16 - 19
Processo de planeamento anual	20 - 22
Planeamento dos recursos	23 - 25
As áreas de trabalho asseguraram o acompanhamento adequado das suas actividades?	26 - 37
Acompanhamento interno	27 - 31
Apresentação de informações à Comissão Executiva	32 - 33
Indicadores-chave de desempenho	34 - 37
As áreas de trabalho apresentaram informações sobre as suas actividades e avaliaram o seu desempenho?	38 - 48
Avaliação dos resultados anuais	39 - 45
Avaliação do valor acrescentado e do impacto	46 - 48
Conclusões e recomendações	49 - 55
As áreas de trabalho planearam as suas actividades de forma adequada?	49 - 51
As áreas de trabalho asseguraram o acompanhamento adequado das suas actividades?	52 - 53
As áreas de trabalho apresentaram informações sobre as suas actividades e avaliaram o seu desempenho?	54 - 55

Anexo I - Síntese das áreas de trabalho examinadas pelo Tribunal de Contas Europeu

Anexo II - Visão global dos critérios de auditoria específicos e avaliação efectuada para cada área de trabalho examinada

**ABREVIATURAS**

BCE	Banco Central Europeu
BCN	Bancos centrais nacionais
BCO	Divisão “Orçamento, Controlo e Organização” (DG-H)
BUCOM	Comité de Orçamento (Comité do SEBC)
D-CO	Direcção “Comunicação”
DG-E	Direcção-Geral “Economia”
DG-H	Direcção-Geral “Recursos Humanos, Orçamento e Organização”
DG-I	Direcção-Geral “Relações Internacionais e Europeias”
DG-R	Direcção-Geral “Estudos Económicos”
DG-S	Direcção-Geral “Estatística”
DG-SL	Direcção-Geral “Secretariado e Serviços Linguísticos”
EMO	Divisão “Modelos Económicos” (DG-R)
FIP	Divisão “Políticas Orçamentais” (DG-E)
FIR	Divisão “Estudos financeiros” (DG-R)
SEBC	Sistema Europeu de Bancos Centrais
STC	Comité de Estatísticas
T2S	Programa TARGET 2- <i>Securities</i>

## **INTRODUÇÃO**

1. O Banco Central Europeu (BCE – “o Banco”) e os bancos centrais nacionais de todos os Estados-Membros da UE constituem o Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC). O objectivo primordial do SEBC é a manutenção da estabilidade dos preços. O SEBC dá igualmente apoio às políticas económicas gerais na União tendo em vista contribuir para a realização dos objectivos da União<sup>1</sup>. Para o efeito, o BCE desempenha as funções definidas nos seus Estatutos<sup>2</sup> e é responsável pela gestão das suas actividades e finanças.

2. A auditoria efectuada pelo Tribunal à eficácia operacional do BCE baseia-se no nº 2 do artigo 27º do Protocolo relativo aos Estatutos do SEBC e do BCE<sup>3</sup>. O domínio de auditoria seleccionado foi os sistemas e procedimentos estabelecidos pelo BCE para assegurar a gestão das actividades das suas áreas de trabalho para o exercício de 2008, incluindo o planeamento das actividades para 2009.

3. Os órgãos de decisão do BCE são o Conselho do BCE e a Comissão Executiva<sup>4</sup>, que executa a política monetária de acordo com as orientações e

---

<sup>1</sup> Nº 1 do artigo 127º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

<sup>2</sup> Os Estatutos do SEBC e do BCE constituem um protocolo anexo ao Tratado.

<sup>3</sup> O nº 2 do artigo 27º prevê que “o disposto no artigo 287º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia é exclusivamente aplicável à análise da eficácia operacional da gestão do BCE”. As disposições institucionais relativas ao Banco Central Europeu figuram nos artigos 282º-284º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

<sup>4</sup> Nº 3 do artigo 9º do Protocolo relativo aos Estatutos do SEBC e do BCE. O Conselho do BCE é composto pelos seis membros da Comissão Executiva e pelos Governadores dos bancos centrais nacionais dos países da área do euro. A Comissão Executiva é composta pelo Presidente, pelo Vice-Presidente e por quatro vogais.

decisões adoptadas pelo Conselho do BCE<sup>5</sup> e assume inteira responsabilidade pela gestão das actividades correntes do BCE e dos seus recursos.

4. O BCE é constituído por 18 áreas de trabalho, 15 das quais são Direcções ou Direcções-Gerais. Todos os serviços são colocados sob a “direcção da Comissão Executiva”<sup>6</sup>, ficando cada área de trabalho dependente de um dos membros da Comissão Executiva.

5. A autoridade orçamental do BCE é exercida pelo Conselho do BCE, que adopta o orçamento anual do BCE agindo sob proposta da Comissão Executiva<sup>7</sup>. A Direcção-Geral “Recursos Humanos, Orçamento e Organização” assegura o acompanhamento da execução orçamental e dá assistência e aconselhamento às áreas de trabalho para que a gestão dos seus recursos seja eficiente e eficaz.

### **ÂMBITO E MÉTODO DA AUDITORIA**

6. Para a auditoria do BCE, foi adoptada uma abordagem de auditoria rotativa, em que são seleccionados para exame domínios de gestão diferentes em cada ano. O principal objectivo da auditoria do Tribunal relativa ao exercício de 2008 consistiu em avaliar se o BCE estabelecera os sistemas e os procedimentos necessários para assegurar a gestão das actividades das suas áreas de trabalho, colocando as três seguintes questões de auditoria:

- As áreas de trabalho planearam as suas actividades de forma adequada?

---

<sup>5</sup> Nº 1 do artigo 12º do Protocolo relativo aos Estatutos do SEBC e do BCE.

<sup>6</sup> Nº 2 do artigo 10º da Decisão do Banco Central Europeu, de 19 de Fevereiro de 2004, que adopta o Regulamento Interno do Banco Central Europeu (BCE/2004/2) (JO L 80 de 18.3.2004, p. 33).

<sup>7</sup> Nº 1 do artigo 15º da Decisão do Banco Central Europeu, de 19 de Fevereiro de 2004, que adopta o Regulamento Interno do Banco Central Europeu.

- As áreas de trabalho asseguraram o acompanhamento adequado das suas actividades?
- As áreas de trabalho apresentaram informações sobre as suas actividades e avaliaram o seu desempenho?

7. A avaliação do Tribunal abrangeu os sistemas e procedimentos estabelecidos para o Banco no seu conjunto, bem como as disposições específicas elaboradas e utilizadas pelas áreas de trabalho examinadas. Tendo observado, durante a sua auditoria, as boas práticas adoptadas por uma área de trabalho, o Tribunal utilizou-as para avaliar os sistemas e os procedimentos de gestão estabelecidos em outras. A auditoria não avaliou os resultados do BCE considerados no seu conjunto nem as actividades das áreas de trabalho.

8. Das 15 áreas de trabalho que são Direcções ou Direcções-Gerais<sup>8</sup>, foram seleccionadas seis para efeitos de auditoria (ver **caixa 1**). A selecção baseou-se nos seguintes critérios: i) natureza das actividades, ii) montante do orçamento e dimensão dos recursos humanos e iii) áreas de apoio e operacionais<sup>9</sup>. O **anexo 1** apresenta uma breve descrição de cada área de trabalho seleccionada.

**Caixa 1 – Áreas de trabalho abrangidas pela auditoria**

- i) Direcção “Comunicação” (D-CO);
- ii) Direcção-Geral “Economia” (DG-E);

<sup>8</sup> As três áreas de trabalho que não são Direcções ou Direcções-Gerais, nomeadamente, os Consultores da Comissão Executiva, a Representação do BCE em Washington e o programa TARGET 2-*Securities* (T2S), foram excluídas devido à sua dimensão relativamente pequena.

<sup>9</sup> Foram excluídas as Direcções-Gerais “Administração”, “Recursos Humanos, Orçamento e Organização”, “Sistemas de Informação” e a Direcção “Estabilidade e Supervisão Financeiras”, que tinham sido recentemente objecto de uma auditoria do Tribunal de Contas Europeu ou de uma auditoria interna do BCE.

- iii) Direcção-Geral “Relações Internacionais e Europeias” (DG-I);
- iv) Direcção-Geral “Secretariado e Serviços Linguísticos” (DG-SL);
- v) Direcção-Geral “Estatística” (DG-S);
- vi) Direcção-Geral “Estudos Económicos” (DG-R).

9. O **anexo 2** apresenta uma visão global dos critérios de auditoria específicos e a avaliação efectuada para cada área de trabalho examinada.

### **OBSERVAÇÕES**

#### ***As áreas de trabalho planearam as suas actividades de forma adequada?***

10. Para avaliar o carácter adequado dos sistemas e dos procedimentos previstos pelo BCE a fim de que as áreas de trabalho possam planejar as suas actividades, o Tribunal examinou:

- se foi efectuado um planeamento estratégico/plurianual que indicasse claramente os objectivos estratégicos e as prioridades plurianuais;
- se foram elaborados planos anuais/programas de trabalho que definissem claramente os objectivos anuais e as actividades;
- se, durante o processo de planeamento, foram consideradas as necessidades e as expectativas das partes interessadas e se os objectivos e as actividades foram devidamente estabelecidos por ordem de prioridade;
- se, durante o processo de planeamento, foram considerados os recursos necessários para realizar os objectivos definidos e as actividades seleccionadas.



## **Planeamento estratégico/plurianual**

11. Para otimizar a utilização dos recursos do BCE, deverá ser efectuado um planeamento estratégico/plurianual com vista a definir os objectivos e as prioridades plurianuais do Banco, incluindo as respostas a um ambiente em mutação e garantindo que todos os elementos da organização colaboram para obter uma visão comum.

12. Nem o Protocolo relativo aos Estatutos do Sistema Europeu de Bancos Centrais e do Banco Central Europeu nem a Decisão do BCE que adopta o seu Regulamento Interno exigem explicitamente a elaboração de quaisquer documentos de carácter estratégico/plurianual.

13. O artigo 9º do Protocolo estipula que "o BCE assegura que as atribuições cometidas ao SEBC... sejam executadas, quer através dos seus próprios serviços... quer através dos bancos centrais nacionais". A base jurídica existente define um determinado número de funções do BCE e as que são atribuídas aos bancos centrais nacionais. Contudo, existem algumas áreas relativamente às quais não há uma repartição clara de funções e em que a sua natureza exacta e atribuição são determinadas por acordos bilaterais e disposições específicas. Deste modo, a estrutura do sistema do BCE e do SEBC /Eurosistema<sup>10</sup>, afecta o planeamento estratégico/plurianual do BCE, o que limita a acção do Banco nesta matéria.

14. Todas as áreas de trabalho examinadas contribuíram para o processo de planeamento do BCE ao formular objectivos estratégicos e prioridades plurianuais (ver ponto 21), que foram actualizados anualmente e permitiram,

---

<sup>10</sup> O termo "Eurosistema" designa um subgrupo do SEBC, constituído pelo BCE e pelos bancos centrais nacionais (BCN) dos Estados-Membros da UE que adoptaram o euro. A aplicação operacional do Eurosistema toma plenamente em consideração o princípio da descentralização. Os BCN executam quase todas as tarefas operacionais do Eurosistema, incluindo a maior parte das operações relativas à política monetária, a emissão e o processamento das notas de euro e a elaboração de estatísticas.

na realidade, estabelecer uma orientação a longo prazo para as suas actividades. Contudo, na maioria dos casos<sup>11</sup>, os objectivos estratégicos incluídos nos documentos de planeamento plurianual não eram suficientemente específicos, dispondo-se apenas de informações limitadas sobre a forma como as áreas de trabalho alcançariam os seus objectivos. Além disso, nem sempre se definiram prazos específicos para a realização destes objectivos plurianuais.

15. Os recursos humanos não foram referidos nestes documentos de planeamento plurianual, embora constituam uma das principais limitações para a realização dos objectivos estabelecidos. Contudo, no caso da D-CO, foi elaborado um projecto que relacionava as actividades com os recursos e que pretendia identificar e implementar medidas que pudessem conciliar o crescente volume de trabalho com um efectivo estável<sup>12</sup> (ver **caixa 2**).

### **Caixa 2 – Projecto de Desenvolvimento Organizativo**

Durante anos, houve um aumento substancial do volume de trabalho na Direcção “Comunicação” (D-CO), o que conduziu ao recurso frequente a agentes temporários e à prestação de horas extraordinárias. A fim de encontrar soluções para os problemas relativos ao volume de trabalho e aos recursos, a Direcção-Geral “Recursos Humanos, Orçamento e Organização” (DG-H), a D-CO e os membros competentes da Comissão Executiva chegaram a acordo sobre a elaboração de um Projecto de Desenvolvimento Organizativo.

A fase de análise do projecto incluía um exame aprofundado dos processos, dos recursos, do volume de trabalho e das actividades durante o período de 2005 a 2008 e uma projecção do volume de trabalho para os próximos cinco anos.

---

<sup>11</sup> Uma das excepções foi a divisão FIP da DG-E, que elaborou um plano de actividade em 2007 que definia as prioridades estratégicas para um período de dois anos. O plano descrevia a missão, o mandato e a organização da divisão, bem como os recursos disponíveis.

A principal conclusão salienta que as duas divisões da D-CO deviam evoluir, passando de um modo de funcionamento puramente baseado na procura a uma função mais pró-activa, devendo concentrar-se nas suas actividades essenciais de comunicação. Foi elaborado um plano de acção, cuja execução foi acompanhada através de reuniões regulares entre a D-CO e a equipa de consultoria responsável pela execução do Projecto de Desenvolvimento Organizativo.

### **Planos anuais/programas de trabalho**

16. Um bom planeamento anual requer, entre outras coisas, a elaboração de um plano anual/programa de trabalho que deve definir claramente os objectivos anuais, apresentar uma descrição das actividades a implementar para atingir estes objectivos, identificar os resultados esperados e definir indicadores-chave de desempenho. Os objectivos anuais das áreas de trabalho devem estar em conformidade com as suas próprias prioridades estratégicas e com os objectivos gerais do BCE.

17. À excepção do orçamento anual, que deve ser adoptado pelo Conselho do BCE, o “Regulamento Interno do BCE” não exige explicitamente a elaboração de quaisquer documentos de planeamento anual.

18. Contudo, para medir o desempenho, todas as áreas de trabalho examinadas definiram realmente os seus objectivos anuais e indicadores-chave de desempenho (ver pontos 34-37), em conformidade com os objectivos gerais do BCE (ver ponto 21) e as prioridades estratégicas das áreas de trabalho.

19. As actividades a realizar para alcançar estes objectivos não foram descritas com o mesmo grau de precisão. Para ter uma visão global das actividades de uma área de trabalho, é necessário consultar vários documentos de planeamento ao nível da divisão. Não há uma correlação formal entre as

---

<sup>12</sup> O BCE procura atingir a estabilidade do seu efectivo a médio prazo e o recurso a agentes suplementares só é tido em conta em circunstâncias especiais.

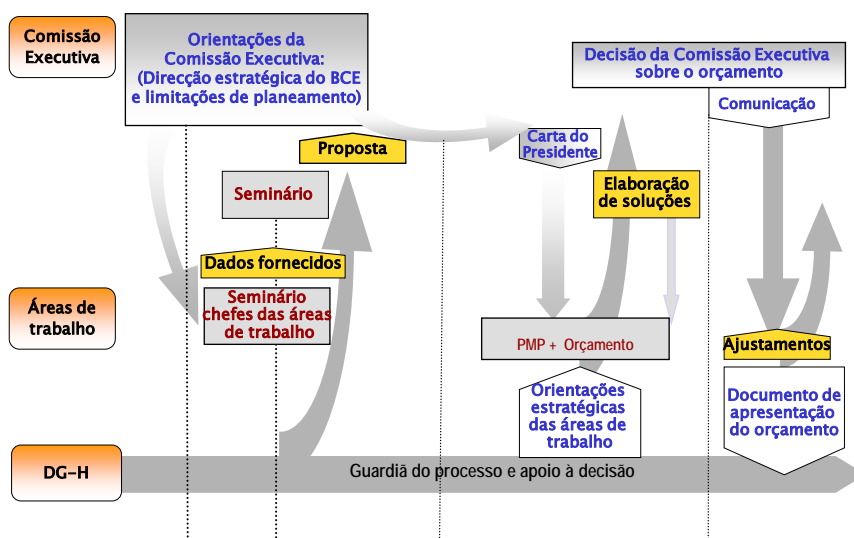
actividades da área de trabalho e os objectivos descritos nas orientações estratégicas (ver ponto 21).

### **Processo de planeamento anual**

20. O processo de planeamento anual deve tomar em consideração o mandato do BCE, os objectivos do Banco e as prioridades plurianuais, as necessidades e expectativas das partes interessadas e deve ainda estabelecer prioridades para os objectivos anuais e para as actividades do Banco, com base numa avaliação do impacto destas últimas e no seu valor acrescentado comparativo previsto.

21. No BCE, o processo de planeamento anual é lançado na Primavera, com um seminário para os chefes das áreas de trabalho. São discutidas as prioridades e os objectivos do BCE a alto nível, sendo depois apresentada uma proposta à Comissão Executiva para avaliação. O resultado desta avaliação está reflectido na carta do Presidente que define os objectivos estratégicos do BCE para o ano seguinte. Estes objectivos são formulados com mais precisão nas orientações estratégicas das áreas de trabalho, que definem os desafios, os objectivos e os indicadores-chave de desempenho para o ano seguinte, dando simultaneamente uma perspectiva a mais longo prazo. Este mesmo processo aplica-se à preparação e adopção do orçamento anual do BCE (ver ponto 24). O processo (sintetizado no **diagrama 1**) engloba todas as principais partes interessadas ao nível dos quadros superiores e procura obter um claro consenso sobre as prioridades a adoptar ao nível do BCE.

## Diagrama 1 – Visão global do processo de planeamento anual e de acompanhamento



Fonte: Banco Central Europeu.

22. Os procedimentos utilizados para o planeamento anual das actividades das áreas de trabalho auditadas diferem significativamente, o que se deve em parte à natureza variada dessas actividades. Em certos casos, as necessidades e as expectativas das partes interessadas foram consideradas apenas formalmente no âmbito de determinadas actividades ou num grau limitado. Além disso, o estabelecimento das prioridades relativas às actividades não foi suficientemente documentado<sup>13</sup>. Duas áreas de trabalho<sup>14</sup> elaboraram um processo exaustivo e bem documentado de planeamento anual das suas actividades. A **caixa 3** apresenta uma descrição sucinta de um destes dois exemplos de boas práticas.

<sup>13</sup> Com excepção da D-CO, que procedeu à determinação exaustiva de prioridades durante o exercício relativo ao Projecto de Desenvolvimento Organizativo.

<sup>14</sup> DG-S e DG-R.

**Caixa 3 – Processo de planeamento anual – DG-S**

A elaboração do programa de trabalho anual para o exercício n começa em Junho do exercício n-1, o que coincide com o exame intercalar do programa de trabalho para o exercício n-1. Simultaneamente, preparam-se os programas de trabalho do Comité de Estatísticas (STC)<sup>15</sup> do SEBC. Existe uma estreita relação entre os trabalhos deste comité e a DG-S, ainda reforçada pelo facto de esta presidir o STC e todos os grupos de trabalho e de lhes prestar serviços de secretariado. Deste modo, assegura-se a coerência e compatibilidade das actividades planeadas. No final do exercício n-1, avalia-se o programa de trabalho para o exercício n-1 e conclui-se o programa de trabalho para o exercício n.

As divisões da DG-S elaboram o primeiro projecto dos seus programas de trabalho anuais que são discutidos com os quadros superiores da DG-S. O projecto de programa de trabalho anual é igualmente enviado a todas as partes interessadas, ao nível interno, para validação. Os comentários recebidos são avaliados e, se necessário, são introduzidas alterações no programa de trabalho. O documento final é enviado ao membro da Comissão Executiva para aprovação.

**Planeamento dos recursos**

23. O processo de planeamento anual deve permitir avaliar os recursos humanos e financeiros necessários para realizar os objectivos definidos e as actividades seleccionadas e compará-los com os existentes, a fim de determinar eventuais necessidades suplementares. Deve ter como objectivo, em última instância, otimizar a utilização dos recursos disponíveis.

24. As áreas de trabalho estimam os recursos necessários para o ano seguinte durante o exercício de planeamento orçamental. A carta do Presidente lança não apenas o planeamento anual dos objectivos e das actividades, mas

---

<sup>15</sup> O Comité de Estatísticas presta principalmente aconselhamento sobre a concepção e a elaboração das informações estatísticas recolhidas pelo BCE com o apoio dos bancos centrais nacionais.

também o planeamento orçamental anual (ver ponto 21). Cada área de trabalho faz um pedido orçamental relativo aos recursos financeiros e humanos. Os pedidos incluem uma breve descrição das tarefas a efectuar, dos elementos a produzir e dos recursos necessários. Contudo, no caso das áreas de trabalho auditadas, não foi possível estabelecer uma relação nítida entre o orçamento, os objectivos que figuram nas orientações estratégicas e as actividades consideradas nos documentos de planeamento anual.

25. Apenas duas das seis áreas de trabalho<sup>16</sup> procederam a uma avaliação sistemática dos recursos humanos ao nível das actividades seleccionadas. Por consequência, na maioria dos casos os recursos necessários para realizar cada um dos objectivos não estão documentados.

***As áreas de trabalho asseguraram o acompanhamento adequado das suas actividades?***

26. O Tribunal examinou:

- se foram utilizados procedimentos e sistemas adequados para efectuar um acompanhamento regular do desempenho;
- se foram apresentados regularmente à Comissão Executiva relatórios sobre os progressos realizados para cumprir os objectivos;
- se foram definidos indicadores-chave de desempenho para avaliar os progressos realizados com vista a alcançar os objectivos anuais.

**Acompanhamento interno**

27. O acompanhamento interno deve incluir procedimentos e sistemas destinados a fornecer informações regulares e exactas sobre os progressos da execução do plano anual e sobre o grau de realização dos objectivos. Os

---

<sup>16</sup> DG-S e DG-R.

procedimentos devem permitir identificar quaisquer problemas ou dificuldades a tempo de se poderem tomar medidas correctivas.

28. No que se refere à utilização dos recursos, os gestores orçamentais de cada unidade, juntamente com a divisão “Orçamento, Controlo e Organização” (BCO) da DG-H, participam em reuniões mensais e assinam os relatórios orçamentais mensais. O tema principal destas reuniões é o acompanhamento da execução orçamental. Os relatórios orçamentais mensais não incluem qualquer informação sobre a avaliação das actividades desenvolvidas pelas áreas de trabalho relacionadas com as despesas orçamentais<sup>17</sup>, uma vez que a evolução das actividades não é indicada nesses relatórios.

29. As reuniões de gestão realizadas ao nível dos quadros superiores em cada uma das diferentes áreas de trabalho<sup>18</sup> constituem, sem dúvida, o procedimento mais importante em termos de acompanhamento das actividades. Estas reuniões são complementadas por outras ao nível das divisões, que constituem o principal procedimento para acompanhar mais de perto as actividades e fornecer uma perspectiva do volume de trabalho do pessoal. Além das já mencionadas, são realizadas reuniões ao nível das secções com regularidade e maior frequência. A este nível, são utilizados vários procedimentos e sistemas de acompanhamento para avaliar se as tarefas são realizadas nos prazos previstos.

30. As DG-S e DG-R efectuem um exame intercalar do programa de trabalho anual das áreas de trabalho, registando o que foi realizado e definindo as expectativas até ao final do exercício.

---

<sup>17</sup> Em todas as áreas de trabalho, os custos relativos ao pessoal constituem a parte mais importante das despesas orçamentadas.

<sup>18</sup> Realizadas semanalmente nas DG-S e D-CO, três vezes por mês na DG-E, duas vezes por mês nas DG-R e DG-SL, e com um intervalo de três a quatro semanas na DG-I.



31. Todas as Direcções-Gerais examinadas estabeleceram procedimentos e sistemas para gerir regularmente as suas actividades. Na maior parte dos casos, o acompanhamento incide nas tarefas específicas efectuadas e não no exame da realização dos objectivos.

### **Apresentação de informações à Comissão Executiva**

32. A Comissão Executiva deve ser informada periodicamente acerca dos progressos efectuados na realização dos objectivos e na obtenção dos resultados esperados.

33. Não existem requisitos específicos a nível do BCE, comuns a todas as áreas de trabalho, em matéria de apresentação de informações à Comissão Executiva sobre os progressos efectuados na realização dos objectivos e na obtenção dos resultados esperados. Cada área de trabalho depende de um dos membros da Comissão Executiva. Realizam-se regularmente reuniões<sup>19</sup> com o membro responsável e com os quadros superiores de cada área de trabalho. Contudo, excepto no caso da DG-S<sup>20</sup>, não são habitualmente efectuadas actas dessas reuniões. Os relatórios sobre a evolução dos trabalhos são elaborados e apresentados à Comissão Executiva pela DG-S na sequência do exame intercalar do programa de trabalho anual. A divisão “Estudos Financeiros” (FIR) da DG-R e a divisão “Modelos Económicos” (EMO) da DG-R elaboram igualmente relatórios sobre a evolução dos trabalhos, destinados à Comissão Executiva, referentes à realização dos respectivos programas de estudos. Além disso, são elaborados memorandos para informar os membros competentes da Comissão Executiva sobre os progressos realizados em projectos relevantes das principais políticas. A D-CO

---

<sup>19</sup> A DG-S realiza reuniões bissemanais. As DG-I e DG-SL efectuam reuniões mensais e as DG-E, D-CO e DG-R organizam reuniões regulares segundo as necessidades.

<sup>20</sup> As reuniões da DG-S são documentadas, têm uma ordem de trabalhos e são elaboradas actas e registados pontos de acção para permitir o acompanhamento dos progressos realizados.

e as DG-I, DG-E e DG-SL não efectuam formalmente relatórios de acompanhamento periódicos.

### **Indicadores-chave de desempenho**

34. A condição prévia para um acompanhamento eficaz é a definição de um conjunto de indicadores e de critérios de avaliação claros. Devem definir-se indicadores-chave de desempenho destinados a avaliar os progressos efectuados na realização dos objectivos e na obtenção dos resultados esperados das actividades seleccionadas, devendo os mesmos obedecer aos critérios RACER<sup>21</sup>.

35. Os indicadores-chave de desempenho foram introduzidos pela primeira vez em 2006 para as áreas de trabalho auxiliares e em 2007 para todas as áreas de trabalho. Elas próprias definem estes indicadores e a divisão BCO contribui para a sua melhoria formulando recomendações, como por exemplo a utilização de indicadores-chave de desempenho em todas as áreas de trabalho<sup>22</sup>.

36. Desde a sua introdução, registaram-se progressos significativos na elaboração dos indicadores-chave de desempenho em termos de exaustividade, clareza e qualidade global. Os indicadores de 2009 estão nitidamente relacionados com os objectivos gerais do BCE, definidos na carta do Presidente, e cada indicador-chave de desempenho tem uma meta quantificável. Estes indicadores cobrem diferentes aspectos da avaliação do desempenho, tais como a utilização dos recursos, as realizações obtidas e o

---

<sup>21</sup> A sigla RACER (*Relevant, Accepted, Credible, Easy and Robust*) significa relevantes, reconhecidos, credíveis, fáceis e rigorosos.

<sup>22</sup> Por exemplo, o consumo orçamental das áreas de trabalho, a aplicação das recomendações da Auditoria Interna, o preenchimento de formulários de avaliação nos prazos previstos e a participação em acções de formação.

impacto das actividades e, de uma maneira geral, respeitam os critérios RACER<sup>23</sup>.

37. Dado que os indicadores-chave de desempenho são objecto de acompanhamento uma ou duas vezes<sup>24</sup> por ano, constituem principalmente uma ferramenta de informação para os quadros superiores e não uma ferramenta utilizada para um acompanhamento regular das tarefas das áreas de trabalho.

***As áreas de trabalho apresentaram informações sobre as suas actividades e avaliaram o seu desempenho?***

38. O Tribunal verificou se os sistemas e procedimentos estabelecidos pelo BCE, para as áreas de trabalho poderem apresentar informações sobre as suas actividades e avaliar o seu desempenho, eram adequados, tendo examinado:

- se havia uma avaliação anual e eram apresentados os resultados obtidos;
- se o valor acrescentado e o impacto dos resultados eram avaliados periodicamente.

**Avaliação dos resultados anuais**

39. As actividades anuais das áreas de trabalho e os resultados obtidos devem ser avaliados formalmente. Devem comparar-se os resultados com os planos iniciais, avaliando as realizações e os progressos obtidos tanto em termos qualitativos como quantitativos. Os recursos utilizados para produzir estes resultados devem também ser tidos em conta.

---

<sup>23</sup> Cada área de trabalho definiu indicadores-chave de desempenho que variam entre 10 indicadores (DG-E) e 24 (DG-R).

<sup>24</sup> No caso da DG-S, DG-SL, DG-E e D-CO, o acompanhamento é efectuado semestralmente.

40. A nível central do BCE, são elaborados dois relatórios anuais principais que incluem, em certa medida, uma avaliação dos resultados anuais de cada área de trabalho – o relatório anual do BCE<sup>25</sup> e o relatório de controlo orçamental elaborado no final do ano pela DG-H<sup>26</sup>. Nem o Protocolo relativo aos Estatutos do SEBC e do BCE nem o “Regulamento Interno do BCE” prevêem a apresentação ao Conselho do BCE de quaisquer outros relatórios sobre a avaliação dos resultados anuais.

41. O relatório anual relativo a 2008, além de referir as actividades anuais do SEBC e a política monetária, dá informações específicas sobre as actividades anuais das várias áreas de trabalho. Inclui, por exemplo, capítulos relativos às estatísticas, aos estudos económicos e às comunicações externas. As informações sobre as actividades anuais do BCE destinam-se principalmente aos interessados externos. Existem poucas referências aos progressos realizados comparativamente aos objectivos anuais e a médio prazo ou à utilização dos recursos.

42. O relatório de controlo orçamental elaborado no final de 2008 inclui uma síntese geral das realizações por função principal<sup>27</sup>. O relatório apresenta as informações de duas formas diferentes: enquanto os dados financeiros e as descrições qualitativas das realizações se referem às funções principais, os efectivos dizem respeito às áreas de trabalho. A parte descritiva fornece

---

<sup>25</sup> O BCE tem a obrigação de apresentar informações e deve enviar um relatório anual sobre as actividades do SEBC e sobre a política monetária do ano anterior e do ano em curso ao Parlamento Europeu, ao Conselho, à Comissão e ao Conselho Europeu. O Conselho do BCE aprova o relatório anual (nº 1 do artigo 16º do Regulamento Interno do BCE).

<sup>26</sup> O relatório de controlo orçamental efectuado no final do ano dá informações sobre a execução orçamental de cada ano. O relatório é apresentado ao Conselho do BCE e ao Comité de Orçamento do SEBC (BUCOM).

<sup>27</sup> É efectuada uma síntese das realizações no caso das DG-S, DG-I e D-CO. As actividades da DG-SL são tratadas separadamente no que se refere aos órgãos de decisão e ao serviço linguístico. As actividades da DG-E e da DG-R são apresentadas conjuntamente na secção relativa à elaboração da política monetária.

informações principalmente sobre o nível de actividade em cada função principal. A sua apresentação depende dos elementos fornecidos pela área de trabalho em questão, dado que não existem regras acerca do respectivo conteúdo.

43. As áreas de trabalho desenvolveram igualmente as suas próprias ferramentas de apresentação de informações. A DG-S constitui um bom exemplo nesta matéria. Assim, em relação a cada actividade incluída no programa de trabalho anual, é apresentada uma síntese dos resultados, acompanhada de informações suplementares sobre as actividades não planeadas mas realizadas ou sobre as que foram planeadas mas não efectuadas. Este documento é enviado aos serviços utilizadores para ser examinado, bem como ao membro da Comissão Executiva responsável pela área de trabalho, a título informativo. A Comissão Executiva recebe igualmente um relatório que sintetiza os resultados dos indicadores-chave de desempenho das áreas de trabalho (ver pontos 34-37).

44. Nas outras cinco áreas de trabalho<sup>28</sup> examinadas, é necessário analisar e comparar diversos documentos para abranger todas as actividades e muitas vezes a sua relação com os documentos de planeamento não é clara. Por conseguinte, é difícil avaliar se todas as actividades planeadas foram realizadas.

45. A avaliação anual *ex post* prevista pelo Comité de Coordenação dos Estudos Económicos<sup>29</sup> constitui um outro exemplo de boas práticas (ver **caixa 4**).

---

<sup>28</sup> DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I e DG-R. Contudo, na DG-R a maior parte do trabalho será abrangido pelo relatório de avaliação anual do Comité de Coordenação dos Estudos Económicos, conforme referido na **caixa 4**.

<sup>29</sup> O Comité de Coordenação dos Estudos Económicos foi criado para coordenar as actividades de estudos económicos ao nível do BCE, que são realizadas por diversas áreas de trabalho, por exemplo a DG-E, a DG-I, etc.

**Caixa 4 – Relatório de avaliação anual do Comité de Coordenação dos Estudos Económicos**

O relatório de avaliação anual do Comité de Coordenação dos Estudos Económicos relativo a 2007 incluiu: i) a avaliação da relevância das políticas, ii) a síntese dos elementos disponíveis relativos à qualidade científica, iii) a experiência obtida com o “*Research secondment programme*” (programa de estudos efectuados em regime de destacamento) do BCE; iv) a lista das conferências sobre estudos organizadas pelo BCE ao longo do ano, v) a análise principal, incluindo uma avaliação pormenorizada de cada um dos 24 acordos relativos a estudos prioritários.

**Avaliação do valor acrescentado e do impacto**

46. O valor acrescentado e o impacto das actividades das áreas de trabalho devem ser avaliados periodicamente, a fim de determinar em que medida as realizações das áreas de trabalho tiveram o impacto esperado e, como tal, deram um contributo valioso para estabelecer ulteriores prioridades estratégicas e operacionais.

47. A avaliação do impacto e do valor acrescentado está, em certa medida, incluída em determinados indicadores-chave de desempenho. Além disso, tomaram-se diversas iniciativas no BCE para avaliar o impacto e o valor acrescentado. Nos últimos cinco anos foram realizadas as seguintes avaliações:

- a) inquérito interno de satisfação dos clientes, lançado em Outubro de 2008, para avaliar a satisfação dos efectivos do BCE com as funções de apoio do Banco;
- b) avaliação externa das actividades de estudos económicos do BCE em 2004 (ver **caixa 5**);

- c) introdução de um sistema de atribuição de pontos<sup>30</sup> às publicações científicas do pessoal do Banco;
- d) projecto de desenvolvimento organizativo 2007-2008 (ver **caixa 2**);
- e) inquéritos para acompanhamento e avaliação da opinião pública.

**Caixa 5 – Principais recomendações no âmbito da avaliação das actividades de estudos económicos**

1. Os investigadores deverão dispor de tempo e de incentivos suficientes.
2. O BCE deve fomentar os estudos susceptíveis de serem publicados nos principais jornais económicos e dar menos ênfase aos documentos de trabalho.
3. Deve melhorar a gestão a longo prazo do pessoal afecto aos estudos económicos, criando uma carreira para peritos, recorrendo mais ao regime de mobilidade, aumentando o orçamento destinado aos consultores e reduzindo o programa previsto para visitantes no âmbito dos estudos económicos.
4. Deve elaborar um programa de estudos anual e abrangente para todas as áreas de trabalho em que se realizam estudos económicos.
5. Deve reforçar o apoio concedido a esses estudos, contratando novos assistentes e melhorando as ferramentas informáticas utilizadas;
6. Deve comunicar os resultados dos estudos a um público mais vasto numa linguagem acessível.

---

<sup>30</sup> O impacto é avaliado através de um sistema de pontuação, baseado em critérios definidos pelos quadros superiores da DG-R. O sistema foi criado para avaliar as publicações científicas efectuadas pelo pessoal. Pretende dar os incentivos adequados para que os efectivos do Banco realizem estudos que sejam simultaneamente de elevada qualidade e relevantes quanto à política do Banco, estabelecendo uma classificação dos jornais económicos associada a um sistema de pontuação.

48. O Tribunal verificou que estas avaliações foram realizadas pontualmente. Não há uma abordagem sistemática para avaliar todas as principais actividades do BCE numa base plurianual.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### ***As áreas de trabalho planearam as suas actividades de forma adequada?***

49. Todas as áreas de trabalho examinadas contribuíram para o processo de planeamento do BCE formulando objectivos estratégicos e prioridades plurianuais, que conferiram uma orientação a longo prazo para as suas actividades. Porém, na maior parte dos casos os objectivos estratégicos não eram suficientemente específicos e precisos.

50. Uma das seis áreas de trabalho auditadas elaborou um programa de trabalho anual no qual os objectivos foram definidos e as actividades anuais e os resultados esperados foram descritos de forma suficientemente pormenorizada. Quanto às outras cinco, foi necessário consultar vários documentos de planeamento ao nível das divisões para ter uma perspectiva geral das actividades e poder relacioná-las com os objectivos indicados no documento que definia as orientações estratégicas das áreas de trabalho.

51. Ao realizar o planeamento orçamental, as áreas de trabalho tiveram em conta os recursos necessários. Porém, não existe uma relação formal entre os objectivos e as actividades planeados pelas áreas de trabalho nos documentos que definem as orientações estratégicas e o planeamento anual e os recursos humanos e financeiros que são necessários para os realizar. Além disso, a falta de um sistema que permita identificar e adoptar as boas práticas de gestão no BCE e aplicá-las em todo o organismo aumenta o risco de algumas das suas áreas de trabalho serem menos eficientes e eficazes do que poderiam ser.



**Recomendações**

1. O BCE deve continuar a melhorar o planeamento anual das suas áreas de trabalho, especificando de que forma a estratégia está relacionada com o programa de trabalho anual, o que, por sua vez, deverá estabelecer uma relação entre, por um lado, os objectivos anuais e, por outro, as actividades específicas e os resultados esperados. Os recursos necessários para alcançar estes resultados deverão igualmente ser formalmente definidos.
2. O BCE deve criar os procedimentos necessários para identificar as boas práticas de gestão e divulgá-las activamente em todas as áreas de trabalho, com o objectivo de melhorar a cooperação e a qualidade da gestão.

***As áreas de trabalho asseguraram um acompanhamento adequado das suas actividades?***

52. O BCE estabeleceu procedimentos e desenvolveu sistemas apropriados para efectuar um acompanhamento regular das suas actividades. Os membros da Comissão Executiva foram periodicamente informados dos progressos das actividades e definiram-se indicadores-chave de desempenho para avaliar a realização dos objectivos. Apesar disso, na maioria das áreas de trabalho não foram elaborados relatórios de acompanhamento periódicos destinados à Comissão Executiva.

53. O BCE definiu recentemente indicadores-chave de desempenho que estão claramente relacionados com os objectivos do BCE e abrangem diferentes aspectos da avaliação do desempenho.

**Recomendações**

3. A elaboração de relatórios de execução periódicos, que dará uma perspectiva instantânea dos progressos realizados na execução das

actividades anuais, permitirá melhorar a qualidade do acompanhamento e servirá de base às alterações a introduzir nos planos anuais elaborados inicialmente.

***As áreas de trabalho apresentaram informações sobre as suas actividades e avaliaram o seu desempenho?***

54. As áreas de trabalho apresentaram informações sobre as suas actividades e resultados tanto no relatório anual de execução do orçamento e no relatório anual do BCE como noutros relatórios específicos das áreas de trabalho. Porém, na maioria dos casos, estes relatórios não avaliam o desempenho comparativamente aos objectivos definidos.

55. Foram realizadas algumas avaliações adequadas e pertinentes que fornecem informações úteis para os responsáveis das áreas de trabalho. Não existe, contudo, uma abordagem sistemática que abranja todas as principais actividades do BCE numa base plurianual, o que aumenta o risco de não serem tomadas medidas correctivas quando necessário.

**Recomendações**

4. A elaboração dos relatórios anuais deverá ser melhorada através da: i) avaliação anual das actividades das áreas de trabalho; ii) avaliação dos progressos efectuados ao nível da realização dos objectivos definidos nos documentos de orientação estratégica. Estes relatórios devem igualmente indicar se as orientações estratégicas devem ser alteradas, e de que forma, tendo em conta a experiência obtida.
5. Deverá ser criado um sistema de avaliações periódicas do valor acrescentado e do impacto das actividades das áreas de trabalho.

O presente relatório foi adoptado pelo Tribunal de Contas, no Luxemburgo, na sua reunião de 5 de Maio de 2010.

*Pelo Tribunal de Contas*

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA  
*Presidente*

**Síntese das áreas de trabalho examinadas pelo Tribunal de Contas Europeu**

<b>Direcção “Comunicação”</b>	<b>Direcção-Geral “Economia”</b>	<b>Direcção-Geral “Relações Internacionais e Europeias”</b>	<b>Direcção-Geral “Secretariado e Serviços Linguísticos”</b>	<b>Direcção-Geral “Estatística”</b>	<b>Direcção-Geral “Estudos Económicos”</b>
<p>A Direcção “Comunicação” (D-CO) gere as comunicações externas e internas do BCE. Comunica a posição oficial do BCE/Eurosistema/SEBC e informa o público e os órgãos de comunicação das tarefas, missões e organização do BCE. Esta Direcção elabora e executa as políticas de comunicação externa e interna e coordena as actividades de comunicação no BCE/Eurosistema/SEBC. Encarrega-se das publicações do BCE/Eurosistema/SEBC e gere os sítios Internet e Intranet do BCE. Também gere eventos, organiza conferências e trata das questões protocolares</p> <p><i>Recursos humanos em 31 de Dezembro de 2008: 51</i></p>	<p>A Direcção-Geral “Economia” (DG-E) elabora as decisões do Conselho do BCE em matéria de política monetária, bem como todas as outras posições políticas conexas do BCE/Eurosistema/SEBC. A DG-E efectua controlos, análises e previsões, realiza estudos sobre a evolução e as políticas nos domínios monetário, financeiro, fiscal e estrutural, bem como noutros domínios económicos, e prepara os relatórios e as comunicações externas nestas matérias. Além disso, a DG-E analisa o grau de convergência dos países da UE que não pertencem à área do euro, bem como a coordenação das suas políticas monetárias com a do BCE, e elabora relatórios sobre estas questões.</p> <p><i>Recursos humanos em 31 de Dezembro de 2008: 176</i></p>	<p>A Direcção-Geral “Relações Internacionais e Europeias” (DG-I) prepara as posições políticas do BCE/Eurosistema/SEBC relativamente às questões internacionais e europeias. Para o efeito, coopera com outras áreas de trabalho, consoante as suas responsabilidades respectivas. Esta DG efectua análises económicas de questões sistémicas globais, bem como análises e previsões económicas das economias de mercado de países emergentes e das regiões vizinhas da UE. Analisa igualmente as políticas internas e externas não macroeconómicas, bem como as questões institucionais da UE.</p> <p><i>Recursos humanos em 31 de Dezembro de 2008: 48</i></p>	<p>A Direcção-Geral “Secretariado e Serviços Linguísticos” (DG-SL) dá apoio ao processo de tomada de decisão do Conselho Geral, do Conselho do BCE e da Comissão Executiva. Participa igualmente nas questões relativas à governação (incluindo o processo de tomada de decisão e a confidencialidade, o acesso ao público e o código deontológico). A DG-SL presta serviços de biblioteca centralizados e assegura a gestão dos documentos/registos, define os procedimentos e a política de arquivo e gere os arquivos centrais. Presta igualmente serviços linguísticos (tradução, revisão, correcção de provas, terminologia e apoio tecnológico ao nível linguístico) ao BCE/Eurosistema/SEBC.</p> <p><i>Recursos humanos em 31 de Dezembro de 2008: 115</i></p>	<p>A Direcção-Geral “Estatística” (DG-S) elabora, compila e divulga as estatísticas, os indicadores estatísticos e os metadados necessários no âmbito da política monetária e das outras tarefas do BCE. Além disso, elabora, gere e aplica as ferramentas, bases de dados e processos estatísticos necessários para recolher, gerir, produzir, divulgar e trocar dados. Define os conceitos, as classificações e o ajustamento sazonal das estatísticas utilizadas pelo BCE. A DG-S coloca as estatísticas e as informações fornecidas em apoio destas à disposição do público e dos intervenientes no mercado.</p> <p><i>Recursos humanos em 31 de Dezembro de 2008: 115</i></p>	<p>A Direcção-Geral “Estudos Económicos” (DG-R) contribui para a política monetária do BCE, bem como para as suas outras tarefas e funções, efectuando estudos económicos, prestando aconselhamento baseado nos seus estudos e disponibilizando ferramentas analíticas. Em particular, a DG-R realiza estudos nos domínios da economia monetária, da macroeconomia e da finança e elabora, mantém e utiliza modelos econométricos para realizar previsões e análises de políticas.</p> <p><i>Recursos humanos em 31 de Dezembro de 2008: 56</i></p>

Fonte: Informações fornecidas pelo Banco Central Europeu.

## Visão global dos critérios de auditoria específicos e avaliação efectuada para cada área de trabalho examinada

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
<b>AS ÁREAS DE TRABALHO PLANEARAM AS SUAS ACTIVIDADES DE FORMA ADEQUADA?</b>						
<b>Planeamento estratégico/plurianual</b>						
Foi elaborado um planeamento estratégico/plurianual	S	S	S	S	S	S
Quando do planeamento plurianual, definiram-se objectivos estratégicos específicos, classificados por ordem de prioridade e limitados no tempo, e tomou-se em consideração a questão dos recursos necessários para a sua realização	M	M	M	M	S	M
<b>Planos anuais/programas de trabalho</b>						
Elaboraram-se planos anuais/programas de trabalho ao nível das áreas de trabalho	M	M	M	M	S	M
Elaboraram-se planos anuais/programas de trabalho ao nível das divisões das áreas de trabalho	S	M	S	S	S	S
Os objectivos anuais estavam suficientemente definidos	S	S	S	S	S	S
Os objectivos anuais estavam em conformidade com os objectivos gerais do BCE e as prioridades estratégicas das áreas de trabalho	S	S	S	S	S	S
As actividades destinadas a atingir os objectivos fixados e a obter os resultados previstos estavam suficientemente definidas	M	M	M	M	S	M
<b>Processo de planeamento anual</b>						
As necessidades e as expectativas das partes interessadas foram formalmente tomadas em consideração durante o processo de planeamento	M	M	M	M	S	S
O estabelecimento de prioridades relativamente às actividades anuais foi suficientemente documentado	M	S	M	M	S	S
<b>Planeamento dos recursos</b>						
Os recursos necessários para o exercício seguinte foram tomados em consideração durante o planeamento orçamental	S	S	S	S	S	S
Estabeleceu-se a correlação entre, por um lado, os recursos humanos e financeiros necessários e, por outro, os objectivos fixados e as actividades seleccionadas	M	M	M	M	M	M
<b>AS ÁREAS DE TRABALHO ASSEGURARAM O ACOMPANHAMENTO ADEQUADO DAS SUAS ACTIVIDADES?</b>						
<b>Acompanhamento interno</b>						
Organizam-se regularmente reuniões de gestão para acompanhar o desempenho da área de trabalho	S	S	S	S	S	S
Organizam-se reuniões ao nível das divisões/secções para acompanhar o seu desempenho	S	S	S	S	S	S
<b>Comunicação de informações à Comissão Executiva</b>						
A Comissão Executiva é informada periodicamente	S	S	S	S	S	S
São enviados periodicamente à Comissão Executiva relatórios escritos	M	M	M	M	S	S
<b>Indicadores-chave de desempenho</b>						
Os indicadores-chave de desempenho foram definidos com valores indicativos mensuráveis	S	S	S	S	S	S
Os indicadores-chave de desempenho foram utilizados para o acompanhamento e a comunicação de informações sobre as actividades anuais	M	M	M	M	M	M
<b>AS ÁREAS DE TRABALHO APRESENTARAM INFORMAÇÕES SOBRE AS SUAS ACTIVIDADES E AVALIARAM O SEU DESEMPENHO?</b>						
<b>Avaliação dos resultados anuais</b>						
As actividades e os resultados anuais obtidos são apresentados num relatório anual de actividade	M	M	M	M	S	S
As informações fornecidas à Comissão Executiva permitem-lhe identificar os resultados das actividades das áreas de trabalho	M	M	M	S	S	S
<b>Avaliação do valor acrescentado e do impacto</b>						
Efectuaram-se periodicamente avaliações internas do valor acrescentado e do impacto dos resultados	S	S	M	S	S	S
Efectuaram-se periodicamente avaliações externas do valor acrescentado e do impacto dos resultados	M	S	M	M	M	S

S - satisfatório, M - melhoria necessária

## RESPOSTA DO BANCO CENTRAL EUROPEU

O Banco Central Europeu (BCE) acolhe favoravelmente o relatório do Tribunal de Contas Europeu (TCE) relativo ao exercício de 2008 e exprime o seu reconhecimento pelas observações e recomendações em matéria de melhorias. O BCE regista também a apreciação do TCE de que todas as áreas de trabalho examinadas: (i) contribuíram para o processo de planeamento do BCE formulando objectivos estratégicos; (ii) definiram os seus objectivos anuais e indicadores-chave de desempenho em conformidade com os objectivos gerais do BCE e as prioridades estratégicas das áreas de trabalho; e (iii) estabeleceram procedimentos e desenvolveram sistemas apropriados para efectuar um acompanhamento regular das suas actividades.

O BCE toma nota das observações e recomendações em matéria de melhorias propostas pelo TCE e apresenta em seguida os seus comentários relativamente a alguns parágrafos específicos e às cinco recomendações.

### **Parágrafos 4 e 33**

Embora cada área de trabalho preste informações perante um dos membros da Comissão Executiva, registe-se que este órgão detém responsabilidade colegial por todas as áreas de trabalho do BCE.

### **Parágrafos 12 e 17**

Nos parágrafos 12 e 17, o TCE reconhece que nem o Protocolo relativo aos Estatutos do Sistema Europeu de Bancos Centrais e do Banco Central Europeu (Estatutos do SEBC e do BCE), nem a Decisão do BCE que adopta o seu “Regulamento Interno” requerem especificamente que o BCE elabore um plano anual (ou quaisquer documentos de carácter estratégico/plurianual).

Não obstante, o BCE desenvolveu progressivamente um sistema de gestão do desempenho baseado (i) no mandato do BCE, tal como estipulado no Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia; (ii) nas decisões do Conselho do BCE e da Comissão Executiva; (iii) na carta anual do Presidente do BCE dirigida ao pessoal, que assume também uma perspectiva de médio prazo, e (iv) nas orientações estratégicas definidas a nível das áreas de trabalho. Essas orientações estratégicas incluem indicadores-chave de desempenho associados aos objectivos (estratégicos e operacionais) da área de trabalho em questão e aos desafios identificados pelos seus quadros superiores. Em 2008, definiram-se objectivos identificados como “anuais”. Em 2009, foram introduzidos objectivos “a longo prazo”, que estão a ser aperfeiçoados em cooperação com as áreas de trabalho, a fim de assegurar que seja conferida proeminência à orientação a médio prazo. As orientações estratégicas e os indicadores-chave de desempenho das áreas de trabalho são aprovados pela Comissão Executiva a nível colegial.

Adicionalmente, foi introduzido um plano de médio prazo, centrado sobretudo nos factores subjacentes aos custos, com vista a aumentar a previsibilidade do orçamento e promover a adopção de uma perspectiva de médio prazo no planeamento dos recursos.

No âmbito deste sistema de gestão do desempenho, várias áreas de trabalho já elaboraram programas de trabalho à medida das suas necessidades específicas, facto que é reconhecido pelo TCE no Anexo II. Esses programas encontram-se claramente ligados a outros planos, tais como os programas de trabalho dos comités

do SEBC/Eurosistema, as agendas das reuniões dos órgãos de decisão e outras planificações e calendários (por exemplo, para produção das projecções económicas) das áreas de trabalho.

### **Parágrafo 15**

O plano de médio prazo, elaborado pela Comissão Executiva numa base anual com o contributo das várias áreas de trabalho, as quais partem dos respectivos objectivos estratégicos e prioridades de médio prazo, centra-se nos factores subjacentes aos custos e no planeamento de recursos a médio prazo. Consequentemente, o BCE considera que esses recursos estão ligados aos objectivos estratégicos de médio prazo estabelecidos por cada área de trabalho.

### **Parágrafo 22**

É importante registar que, em grande medida, as actividades das áreas de trabalho essenciais são determinadas e movidas pelo Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia e pelos Estatutos do SEBC e do BCE. Além disso, as áreas de trabalho adaptam/ajustam as suas prioridades com base em pedidos dos órgãos de decisão do BCE (ou seja, a Comissão Executiva e o Conselho do BCE) e na evolução externa. Tal foi particularmente manifesto no exercício de 2008, a que se reporta a auditoria do TCE, em virtude do desenrolar da mais grave crise económica da área do euro e da economia global desde a Segunda Guerra Mundial. Nas áreas de trabalho auxiliares, começaram a ser realizados inquéritos à satisfação dos clientes para ajudar a determinar as necessidades/expectativas das partes interessadas a nível interno. Por conseguinte, na óptica do BCE, as necessidades e expectativas das partes interessadas são tidas em conta na definição de prioridades, no planeamento, na execução e no acompanhamento das actividades das áreas de trabalho.

### **Parágrafo 28**

No âmbito das suas reuniões regulares com a Divisão de Orçamento, Controlo e Organização da Direcção-Geral de Recursos Humanos, os chefes das áreas de trabalho e os gestores orçamentais de cada unidade debatem os progressos e o cumprimento das atribuições das várias áreas de trabalho, bem como quaisquer alterações necessárias em termos de recursos devido a adiamentos ou novas actividades. Assim, embora os relatórios para controlo orçamental se centrem na execução do orçamento, as referidas reuniões servem também de fórum para o acompanhamento da evolução e dos progressos das funções desempenhadas.

### **Parágrafos 31 e 41**

O relatório anual do BCE fornece informação ao público sobre as actividades e realizações do BCE. Adicionalmente, o relatório de execução orçamental de fim do exercício apresenta a utilização planeada e observada dos recursos financeiros e humanos em cada uma das funções (sendo a desagregação feita em consonância com o quadro de funções do Eurosistema). Dado que a afectação de recursos a funções durante a orçamentação assenta nos objectivos estratégicos definidos (com base nos objectivos estratégicos e recursos das áreas de trabalho), este relatório analisa, entre outros aspectos, a concretização destes objectivos. Além disso, estes dados financeiros são complementados por uma avaliação qualitativa que destaca as principais

realizações num determinado ano, as quais podem ser comparadas e contrastadas com as orientações básicas estabelecidas como parte do documento constitutivo do orçamento. Consequentemente, na perspectiva do BCE, os progressos efectuados na consecução dos objectivos já se encontram documentados.

### **Parágrafos 33 e 52**

Reuniões informativas semanais e um diálogo regular entre os membros da Comissão Executiva e os chefes das áreas de trabalho são considerados mais propícios a uma gestão eficaz do que longos relatórios trimestrais ou semestrais. Cada membro da Comissão Executiva é responsável (juntamente com os quadros superiores relevantes) pelo acompanhamento das actividades das áreas de trabalho a seu cargo<sup>1</sup>, competindo-lhe decidir se determinada questão deve ser submetida à apreciação do conjunto da Comissão Executiva. Como parte do processo de acompanhamento periódico, os chefes das áreas de trabalho têm reuniões bilaterais regulares com o respectivo membro da Comissão Executiva. Essas reuniões são coordenadas com todas as fases do processo de planeamento e acompanhamento anual e intercalar (planificação dos recursos humanos e definição de prioridades, planeamento do orçamento, relatórios sobre os indicadores-chave de desempenho, inquéritos à satisfação dos clientes, planeamento das agendas dos órgãos de decisão e processo de acompanhamento, etc.) e constituem um fórum onde são apresentados os planos, objectivos, progressos e realizações das áreas de trabalho, bem como discutidos e acordados os eventuais ajustamentos necessários. Os assuntos a abordar nessas reuniões são comunicados com antecedência e a documentação relevante preparada conforme necessário.

Além disso, uma vez por ano é apresentado à Comissão Executiva um relatório consolidado sobre os progressos em termos dos objectivos associados aos indicadores-chave de desempenho. Adicionalmente, a Comissão Executiva apresenta relatórios de acompanhamento regulares ao Conselho do BCE – em particular, uma previsão de meados do ano e um relatório de execução orçamental de fim de exercício –, servindo o relatório anual do BCE também para comunicar e prestar informações sobre as actividades e realizações do BCE. Acresce ainda que a Comissão Executiva recebe igualmente relatórios intercalares regulares sobre as actividades mais importantes.

Por último, o BCE deseja realçar que a base de dados da Divisão de Secretariado utilizada no planeamento das agendas constitui uma ferramenta abrangente de planeamento e acompanhamento que permite à Comissão Executiva dar seguimento a questões, se tal se justificar, de uma forma eficiente, proporcionando também, quando necessário, relatórios de progresso.

O BCE considera, assim, que foram estabelecidos os requisitos e práticas específicos para a prestação periódica de informação à Comissão Executiva.

### **Parágrafo 37**

A estrutura dos indicadores-chave de desempenho pode ser – e, de facto, é – utilizada para acompanhar e avaliar o desempenho das áreas de trabalho. No caso dos indicadores-chave de desempenho a nível do BCE,

---

<sup>1</sup> São realizadas reuniões bilaterais numa base regular entre os chefes das áreas de trabalho e os respectivos membros da Comissão Executiva.



permite incidir sobre questões de relevância para a organização como um todo. Nessa medida, os indicadores-chave de desempenho funcionam como um instrumento de prestação de informação por parte dos quadros superiores e como um instrumento para o acompanhamento da execução das atribuições das áreas de trabalho.

### **Parágrafos 48 e 55**

Como clarificado na resposta à recomendação 5, o BCE está confiante de que as análises e avaliações foram desenvolvidas e aplicadas conforme necessário, focando as áreas consideradas de maior importância para o objectivo em vista. Tendo em conta o número de análises conduzidas até à data (por exemplo, o exercício de orçamentação de base zero e numerosos projectos de desenvolvimento organizacional, juntamente com as subsequentes medidas de seguimento), o BCE considera que não existe qualquer risco acrescido de não serem tomadas medidas correctivas quando necessário.

### **Parágrafo 51**

As estruturas de gestão das várias áreas de trabalho/divisões, em conjunto com as práticas de gestão, planeamento e acompanhamento em vigor, são suficientemente robustas para assegurar eficácia e uma afectação eficiente dos recursos às actividades. Além disso, a prioridade das actividades é revista em todo o BCE numa base regular em cada ronda orçamental e o Comité de Orçamento (que inclui representantes do Eurosistema) procede também a uma avaliação do orçamento do BCE. Adicionalmente, tal como indicado na resposta às recomendações 1 e 2, a implementação de um processo mais formal quanto aos programas de trabalho anuais deverá contribuir para uma nova melhoria da *documentação* da afectação dos recursos aos objectivos. O BCE é, portanto, de opinião que não existe qualquer risco acrescido de algumas áreas de trabalho serem menos eficientes e eficazes do que poderiam ser.

### **Recomendações 1 e 2**

Dando continuidade ao desenvolvimento constante observado nos seus primeiros dez anos de existência, o BCE pretende lançar um processo mais formal para os programas de trabalho anuais. Esta iniciativa começará com a elaboração de um plano preliminar no primeiro semestre de 2010, que será depois aperfeiçoado através de fases-piloto, no decurso de 2010 e no início de 2011, envolvendo um grupo seleccionado de áreas de trabalho, com o objectivo de, até meados de 2011, estender a sua aplicação ao conjunto do BCE. No âmbito destes programas, as áreas de trabalho têm, entre outras, a possibilidade de (i) definir a relação entre as suas atribuições pré-acordadas (baseadas no quadro de funções do Eurosistema) e os objectivos estratégicos e de (ii) detalhar os resultados específicos esperados que tais atribuições implicam e planear os eventuais recursos humanos e financeiros necessários.

Ao elaborar e aplicar estes planos de trabalho ao longo de 2010, o BCE procurará – em particular, através das previstas fases-piloto, bem como de “sessões de trabalho estratégicas” promovidas especificamente para o efeito – definir boas práticas de gestão passíveis de serem aplicadas em todas as áreas de trabalho.

O BCE aceita, por conseguinte, ambas as recomendações.

## **Recomendações 3 e 4**

Como salientado na resposta aos parágrafos 33 e 52, os quadros superiores das áreas de trabalho têm reuniões bilaterais regulares com o respectivo membro da Comissão Executiva para fins de prestação de informação e de acompanhamento, nas quais os planos, objectivos, progressos e realizações das áreas de trabalho são apresentados ao membro da Comissão Executiva e eventuais ajustamentos dos planos são discutidos e acordados.

Além disso, em reuniões de orientação regulares (as designadas “*dashboard meetings*”), os chefes das áreas de trabalho e outros gestores orçamentais reúnem-se com a Divisão de Orçamento, Controlo e Organização para debater alterações em termos dos recursos necessários, adiamentos, novas actividades e potenciais novas prioridades durante o ano. Tal proporciona um “resumo” da evolução das várias áreas, permite acompanhar os progressos alcançados na execução das actividades anuais e constitui a base para quaisquer ajustamentos que seja necessário fazer aos planos iniciais. Este resumo é depois formalizado no relatório de previsão de meados do ano.

Em paralelo, os projectos e investimentos são seguidos numa base regular pelo Comité Director de Projectos e pelos grupos de acompanhamento, bem como pelos comités do SEBC/Eurosistema, caso os projectos envolvam o conjunto do SEBC/Eurosistema. Além disso, uma vez por ano é apresentado à Comissão Executiva um relatório consolidado sobre os progressos efectuados em termos dos objectivos associados aos indicadores-chave de desempenho. Adicionalmente, como atrás indicado, a Comissão Executiva apresenta relatórios de acompanhamento regulares ao Conselho do BCE – em particular, uma previsão de meados do ano e um relatório de execução orçamental de fim de exercício –, servindo o relatório anual do BCE também para comunicar e prestar informações sobre as actividades e realizações do BCE. Acresce ainda que a Comissão Executiva recebe igualmente relatórios intercalares regulares sobre as actividades mais importantes.

Por último, mas não menos importante, a base de dados da Divisão de Secretariado utilizada no planeamento das agendas constitui uma ferramenta abrangente de planeamento e acompanhamento, permitindo à Comissão Executiva dar seguimento a questões, se tal se justificar, de uma forma eficiente, proporcionando também, quando necessário, relatórios de progresso.

No entanto, visto que o BCE pretende introduzir um processo mais formal para os programas de trabalho anuais (ver a resposta à recomendação 1) e que tal também contribuirá para melhorar a prestação de informação sobre os progressos em termos das actividades das áreas de trabalho e sobre o cumprimento dos objectivos estratégicos, as recomendações 3 e 4 são parcialmente aceites.

## **Recomendação 5**

O relatório do TCE reconhece (no parágrafo 47) que “[foram tomadas] diversas iniciativas no BCE para avaliar o impacto e o valor acrescentado”. Tais iniciativas incluem o exercício de orçamentação de base zero, projectos de desenvolvimento organizacional, inquéritos internos à satisfação dos clientes, inquéritos para acompanhamento e avaliação da opinião pública e exercícios de análise comparativa. Os projectos de desenvolvimento organizacional são iniciativas organizativas estruturadas e planeadas que visam avaliar e prestar aconselhamento sobre formas de melhorar e/ou transformar um processo ou área de trabalho.

O BCE está confiante de que essas análises e avaliações foram desenvolvidas e aplicadas conforme necessário, focando as áreas consideradas de maior importância para o objectivo em vista<sup>2</sup>. Este instrumento continua à disposição da Comissão Executiva para futura utilização.

O BCE considera, portanto, que esta recomendação já foi implementada. Tal sistema de avaliação já é aplicado e, na óptica do BCE, funciona de modo eficaz.

### **Implementação das recomendações**

A recomendação 5 já foi executada. As recomendações 1 e 2 – e, na medida do indicado na presente resposta, as recomendações 3 e 4 – serão concretizadas no decurso de 2010 e 2011.

---

<sup>2</sup> Foram levados a cabo projectos de desenvolvimento organizacional nas seguintes áreas de trabalho: Direcção de Comunicação, Direcção-Geral de Administração (projecto de desenvolvimento organizacional da facilidade de gestão), Direcção-Geral de Sistemas de Informação (análise estratégica das actividades no domínio da informática), Direcção-Geral de Estabilidade Financeira (em conexão com a instituição do Comité Europeu do Risco Sistémico) e Direcção-Geral de Operações de Mercado.