

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

Raportul privind auditul eficienței operaționale a administrării Băncii Centrale Europene
pentru exercițiul financiar 2008:

Sistemele și procedurile instituite de BCE pentru gestionarea activităților serviciilor sale

Însoțit de răspunsurile Băncii Centrale Europene

CUPRINS

	Puncte
Lista abrevierilor	
Introducere	1 - 5
Sfera și abordarea auditului	6 - 9
Observații	10 - 48
Serviciile și-au planificat activitățile în mod adecvat?	10 - 25
Planificarea strategică/multianuală	11 - 15
Planurile anuale/programele de activitate anuale	16 - 19
Procesul de planificare anuală	20 - 22
Planificarea resurselor	23 - 25
Serviciile și-au monitorizat activitățile în mod corespunzător?	26 - 37
Monitorizarea internă	27 - 31
Întocmirea de rapoarte către Comitetul executiv	32 - 33
Indicatorii-cheie de performanță	34 - 37
Serviciile au întocmit rapoarte cu privire la propriile activități și și-au evaluat performanța?	38 - 48
Evaluarea rezultatelor anuale	39 - 45
Aprecierea valorii adăugate și a impactului	46 - 48
Concluzii și recomandări	49 - 55
Serviciile și-au planificat activitățile în mod adecvat?	49 - 51
Serviciile și-au monitorizat activitățile în mod corespunzător?	52 - 53
Serviciile au întocmit rapoarte cu privire la propriile activități și și-au evaluat performanța?	54 - 55
Anexa I - Prezentare generală a serviciilor examinate de Curtea de Conturi Europeană	
Anexa II - Prezentare generală a criteriilor de audit specifice și a evaluării realizate pentru fiecare serviciu examinat	

LISTA ABREVIERILOR

BCE	Banca Centrală Europeană
BCN	Băncile centrale naționale
BCO	Departamentul „Buget, control și organizare” (în cadrul DG-H)
BUCOM	Comitetul pentru buget (comitet al SEBC)
D-CO	Direcția „Comunicare”
DG-E	Direcția generală „Economie”
DG-H	Direcția generală „Resurse umane, buget și organizare”
DG-I	Direcția generală „Relații internaționale și europene”
DG-R	Direcția generală „Studii”
DG-S	Direcția generală „Statistică”
DG-SL	Direcția generală „Secretariat și servicii lingvistice”
EMO	Departamentul „Modelare econometrică” (în cadrul DG-R)
FIP	Departamentul „Politici fiscale” (în cadrul DG-E)
FIR	Departamentul „Studii financiare” (în cadrul DG-R)
ICP	Indicator-cheie de performanță
PDO	Proiectul de dezvoltare organizațională
PTM	Program pe termen mediu
RCC	Comitetul de coordonare a cercetării (<i>Research Coordination Committee</i>)
SEBC	Sistemul European al Băncilor Centrale
STC	Comitetul pentru statistică
T2S	Programul <i>Target 2 Securities</i>

INTRODUCERE

1. Banca Centrală Europeană (BCE – „Banca”), împreună cu băncile centrale naționale ale tuturor statelor membre ale Uniunii, constituie Sistemul European al Băncilor Centrale (SEBC). Obiectivul principal al SEBC este menținerea stabilității prețurilor. SEBC susține, de asemenea, politicile economice generale din Uniune pentru a contribui la realizarea obiectivelor Uniunii¹. În acest scop, BCE își îndeplinește funcțiile specificate în statut² și este responsabilă de gestionarea activităților și a finanțelor sale.

2. Temeiul juridic pentru auditul eficienței operaționale a administrării BCE efectuat de Curte este articolul 27.2 din Protocolul privind Statutul SEBC și al BCE³. Obiectul auditului a cuprins sistemele și procedurile instituite de BCE în vederea gestionării activităților serviciilor sale pentru exercițiul financiar 2008, inclusiv planificarea activităților pentru 2009.

3. Organele de decizie ale BCE sunt Consiliul guvernatorilor și Comitetul executiv⁴. Comitetul executiv pune în aplicare politica monetară în conformitate cu orientările și deciziile adoptate de Consiliul guvernatorilor⁵ și deține responsabilitatea globală privind gestionarea activității zilnice și a resurselor BCE.

¹ Articolul 127 alineatul (1) din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene.

² Statutul Sistemului European al Băncilor Centrale și al Băncii Centrale Europene reprezintă un protocol anexat la tratat.

³ Articolul 27.2 prevede următoarele: „Dispozițiile articolului 287 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene se aplică numai cu privire la examinarea eficienței administrării BCE”. Dispozițiile instituționale referitoare la Banca Centrală Europeană sunt cuprinse în articolele 282 - 284 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene.

⁴ Articolul 9.3 din Protocolul privind Statutul SEBC și al BCE. Consiliul guvernatorilor este constituit din cei șase membri ai Comitetului executiv și din guvernatorii băncilor centrale naționale ale țărilor din zona euro. Comitetul executiv este constituit din președinte, vicepreședinte și alți patru membri.

4. BCE este compusă din 18 servicii, dintre care 15 au statutul de direcții sau direcții generale. Toate serviciile sunt plasate sub „conducerea Comitetului executiv”⁶. Fiecare serviciu raportează către unul dintre membrii Comitetului executiv.

5. Rolul de autoritate bugetară a BCE îi revine Consiliului guvernatorilor. Acesta adoptă bugetul anual al BCE, la propunerea Comitetului executiv⁷. Direcția generală „Resurse umane, buget și organizare” monitorizează execuția bugetară și furnizează serviciilor consultanță și sprijin pentru ca acestea să își poată gestiona în mod eficace și eficient resursele de care dispun.

SFERA ȘI ABORDAREA AUDITULUI

6. Pentru auditul BCE, Curtea a adoptat o abordare de audit prin rotație, ceea ce înseamnă că, în fiecare an, se selectează în vederea examinării domenii de administrare diferite. Principalul obiectiv al auditului desfășurat de Curte pentru exercițiul financiar 2008 a fost de a evalua, prin abordarea celor trei întrebări de audit prezentate în continuare, dacă BCE a instituit sistemele și procedurile necesare pentru gestionarea activităților serviciilor sale:

- Serviciile și-au planificat activitățile în mod adecvat?
- Serviciile și-au monitorizat activitățile în mod corespunzător?
- Serviciile au întocmit rapoarte cu privire la propriile activități și și-au evaluat performanța?

⁵ Articolul 12.1 din Protocolul privind Statutul SEBC și al BCE.

⁶ Articolul 10.2 din Decizia Băncii Centrale Europene din 19 februarie 2004 de adoptare a Regulamentului de procedură al Băncii Centrale Europene (BCE/2004/2) (JO L 80, 18.3.2004, p. 33).

⁷ Articolul 15.1 din Decizia Băncii Centrale Europene din 19 februarie 2004 de adoptare a Regulamentului de procedură al Băncii Centrale Europene.

7. Evaluarea realizată de Curte a inclus sistemele și procedurile stabilite în cadrul Băncii per ansamblu, precum și mecanismele specifice elaborate și utilizate de serviciile examinate. Curtea a utilizat bunele practici pe care le-a identificat, în cursul auditului, în cadrul unui serviciu sau al altuia, pentru a evalua sistemele și procedurile de administrare instituite în alte servicii. Auditul nu a vizat nici evaluarea rezultatelor BCE obținute per ansamblu și nici pe cea a rezultatelor obținute în urma activităților desfășurate de servicii.

8. În vederea auditului au fost selectate șase servicii (a se vedea **caseta 1**) dintre cele 15 servicii care sunt fie direcții, fie direcții generale⁸. Selecția s-a efectuat pe baza următoarelor criterii: i) natura activităților, ii) valoarea bugetului și amploarea resurselor umane și iii) domeniul de sprijin și domeniul operațional⁹. În **anexa 1** este prezentată o scurtă descriere a fiecărui serviciu selectat.

Caseta 1 – Serviciile care au făcut obiectul auditului

i) *Direcția „Comunicare” (D-CO);*

ii) *Direcția generală „Economie” (DG-E);*

iii) *Direcția generală „Relații internaționale și europene” (DG-I);*

iv) *Direcția generală „Secretariat și servicii lingvistice” (DG-SL);*

v) *Direcția generală „Statistică” (DG-S) și*

vi) *Direcția generală „Studii” (DG-R).*

⁸ Cele trei servicii care nu sunt nici direcții, nici direcții generale sunt: Cancelaria Comitetului executiv, Reprezentanța BCE la Washington și Programul *Target 2 Securities* (T2S). Aceste servicii au fost excluse din cauza dimensiunii lor relativ reduse.

⁹ Au fost excluse următoarele direcții generale/direcții: Administrație, Resurse umane, buget și organizare, Sisteme informatice și Supraveghere și stabilitate financiară. Acestea fuseseră auditate recent de către Curtea de Conturi Europeană sau de către Direcția „Audit intern” din cadrul BCE.

9. **Anexa 2** conține o prezentare generală a criteriilor de audit specifice și a evaluării realizate pentru fiecare serviciu examinat.

OBSERVAȚII

Serviciile și-au planificat activitățile în mod adecvat?

10. Cu scopul de a evalua caracterul adecvat al sistemelor și al procedurilor instituite de BCE în cadrul serviciilor sale pentru ca acestea din urmă să își poată planifica activitățile, Curtea a examinat dacă:

- s-a efectuat o planificare strategică/multianuală care să indice în mod clar obiectivele strategice și prioritățile multianuale;
- s-au stabilit planuri anuale/programe de activitate anuale care să descrie în mod clar obiectivele și activitățile anuale;
- pe parcursul procesului de planificare, s-au luat în considerare nevoile și așteptările părților interesate și dacă, în cazul obiectivelor și al activităților, s-a stabilit o prioritate adecvată; și
- pe parcursul procesului de planificare, s-au luat în calcul resursele necesare pentru a îndeplini obiectivele stabilite și pentru a desfășura activitățile selectate.

Planificarea strategică/multianuală

11. În vederea unei utilizări optime a resurselor BCE, ar trebui să se realizeze o planificare strategică/multianuală care să aibă ca scop definirea obiectivelor Băncii și a priorităților multianuale ale acesteia, inclusiv răspunsurile la un mediu aflat în schimbare, și care să asigure faptul că toate elementele organizației acționează pentru a îndeplini o viziune comună.

12. Nici în Protocolul privind Statutul Sistemului European al Băncilor Centrale și al Băncii Centrale Europene, nici în Decizia BCE privind „Regulamentul de

procedură” nu se prevede în mod explicit obligația de a se elabora documente de natură strategică/multianuală.

13. Conform articolului 9 din protocol, „BCE se asigură ca misiunile conferite SEBC [...] să fie îndeplinite prin propriile sale activități [...] sau prin intermediul băncilor centrale naționale”. Temeiul juridic existent definește o serie de funcții ale BCE și pe cele ale băncilor centrale naționale. Cu toate acestea, există un număr de domenii în care diviziunea sarcinilor nu este clară și în care separarea funcțiilor și stabilirea cu exactitate a acestora sunt prevăzute în cadrul unor acorduri bilaterale și al unor mecanisme specifice. Astfel, planificarea strategică/multianuală a BCE este afectată de structura sistemului BCE - SEBC/Eurosistem¹⁰. Acest fapt limitează măsura în care Banca poate desfășura o planificare strategică/multianuală eficace.

14. Toate serviciile examinate au contribuit la procesul de planificare al BCE prin formularea unor obiective strategice și a unor priorități multianuale (a se vedea punctul 21). Acestea au fost actualizate în fiecare an și au conferit activităților din cadrul serviciilor respective o direcție pe termen lung. Totuși, în majoritatea cazurilor¹¹, obiectivele strategice incluse în documentele de planificare multianuală nu erau definite suficient de precis și referitor la modul în care serviciile urmau să își îndeplinească obiectivele s-a furnizat doar un număr restrâns de informații. Mai mult, nu s-au stabilit întotdeauna termene exacte pentru realizarea acestor obiective multianuale.

¹⁰ Termenul „Eurosistem” denotă un subansamblu al SEBC, alcătuit din BCE și băncile centrale naționale (BCN) ale statelor membre ale UE care au adoptat moneda euro. În cadrul structurii operaționale a Eurosistemului se ține pe deplin seama de principiul descentralizării. BCN-urile efectuează aproape toate sarcinile operaționale ale Eurosistemului, inclusiv majoritatea operațiunilor de politică monetară, emisiunea și gestiunea bancnotelor euro și culegerea de date statistice.

¹¹ Una dintre excepții o constituie departamentul FIP din cadrul DG-E, care a întocmit un plan de afaceri în 2007 în care erau prezentate prioritățile strategice pentru o perioadă de doi ani. Planul descria misiunea, mandatul și organizarea departamentului, precum și resursele disponibile.

15. Resursele umane nu erau reflectate în aceste documente de planificare multianuală, deși ele reprezintă una dintre principalele constrângeri de care este condiționată realizarea obiectivelor stabilite. Cu toate acestea, în cazul D-CO, s-a desfășurat un proiect care relaționează activitățile cu resursele și care urmărește să identifice și să implementeze măsuri pentru ca volumul de muncă în creștere să fie gestionat cu un număr stabil, per ansamblu, de personal¹² (a se vedea **caseta 2**).

Caseta 2 – Proiectul de dezvoltare organizațională (PDO)

De-a lungul anilor, Direcția „Comunicare” (D-CO) a cunoscut o creștere substanțială a volumului de muncă. Această creștere a condus la un nivel ridicat de utilizare de personal temporar și de ore suplimentare. Pentru a identifica soluții la problemele privind volumul de muncă și resursele, Direcția generală „Resurse umane, buget și organizare” (DG-H), D-CO și membrii Comitetului executiv care răspund de direcțiile respective au convenit asupra realizării unui „proiect de dezvoltare organizațională” (PDO).

Etapa de analiză din cadrul proiectului a inclus o examinare aprofundată a proceselor, a resurselor, a volumului de muncă și a activităților din perioada 2005 - 2008, precum și o estimare a volumului de muncă pentru următorii cinci ani.

Principala concluzie a fost că ambele departamente ale D-CO ar trebui să treacă de la un mod de funcționare axat strict pe răspunsul la cerere la un rol mai proactiv și să se concentreze pe activitățile de comunicare esențiale. S-a elaborat un plan de acțiune. Implementarea acestui plan a fost monitorizată în cadrul unor ședințe regulate între D-CO și echipa de consultanță responsabilă de punerea în aplicare a proiectului PDO.

¹² BCE urmărește să mențină, per ansamblu, un număr stabil de personal pe termen mediu, iar cererile de personal suplimentar sunt luate în considerare doar în cazuri speciale.

Planurile anuale/programele de activitate anuale

16. O bună planificare anuală necesită, printre altele, elaborarea unui plan anual/program de activitate anual care ar trebui să definească în mod clar obiectivele anuale, să furnizeze o descriere a activităților care trebuie realizate pentru a atinge aceste obiective, să identifice rezultatele preconizate și să stabilească indicatori-cheie de performanță (ICP). Serviciile organizației ar trebui să își alinieze obiectivele anuale atât la obiectivele globale ale BCE, cât și la propriile priorități strategice.

17. Cu excepția bugetului anual, care trebuie adoptat de Consiliul guvernatorilor, „Regulamentul de procedură al BCE” nu prevede în mod explicit elaborarea de documente de planificare anuală.

18. Cu toate acestea, toate serviciile examinate și-au definit obiectivele anuale și au stabilit indicatori-cheie de performanță (ICP) pentru a măsura performanța (a se vedea punctele 34 - 37), aliniindu-se la obiectivele globale ale BCE (a se vedea punctul 21) și la propriile priorități strategice.

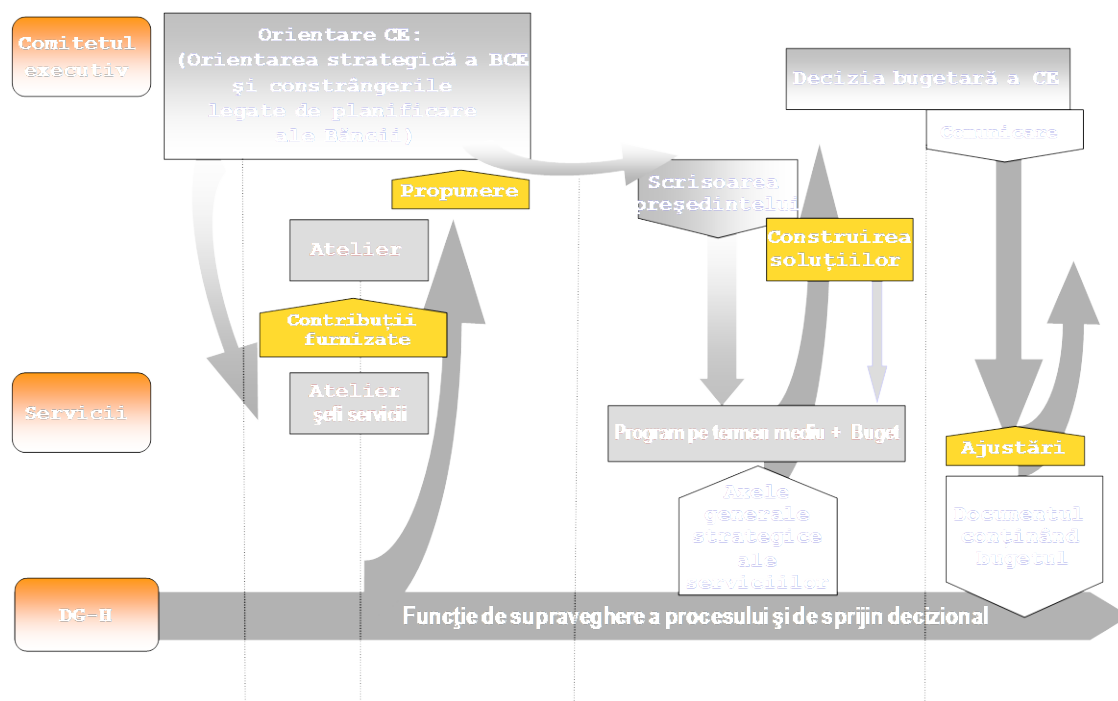
19. Activitățile care trebuiau desfășurate pentru a îndeplini aceste obiective nu au fost descrise cu același grad de precizie. Pentru a se putea obține o imagine cuprinzătoare asupra activităților unui serviciu, trebuie consultate diverse documente de planificare la nivel de departament. Nu există nicio conexiune indicată în mod oficial între activitățile serviciilor și obiectivele descrise în axele generale strategice (a se vedea punctul 21).

Procesul de planificare anuală

20. Procesul de planificare anuală ar trebui să țină seama de mandatul BCE, de obiectivele Băncii și de prioritățile multianuale ale acesteia, de nevoile și de așteptările părților interesate și ar trebui să aibă ca scop stabilirea unei priorități în ceea ce privește obiectivele și activitățile anuale ale Băncii pe baza unei evaluări a impactului acestor activități și a valorii lor adăugate estimate comparative.

21. Demararea procesului de planificare anuală în cadrul BCE are loc în primăvară prin organizarea unui atelier pentru șefii serviciilor organizației. Sunt discutate priorități și obiective de nivel înalt ale BCE și se înaintează Comitetului executiv o propunere spre a fi evaluată. Rezultatul acestei evaluări este reflectat în scrisoarea președintelui, în care sunt prezentate obiectivele strategice ale BCE pentru anul următor. Aceste obiective sunt elaborate în detaliu în axele generale strategice ale serviciilor. Axele generale descriu provocările, obiectivele și ICP pentru anul următor, oferind, în egală măsură, o perspectivă pe termen mai lung. Același proces se aplică și în cazul elaborării și al adoptării bugetului anual al BCE (a se vedea punctul 24). Procesul respectiv (sintetizat în **figura 1**) implică toate părțile interesate principale cu funcții superioare de conducere și urmărește să obțină un consens, bazat pe informații, referitor la prioritățile care trebuie stabilite la nivelul BCE.

Figura 1 - Prezentare de ansamblu a planificării anuale și a procesului de monitorizare



Sursa: Banca Centrală Europeană.

22. Procedurile utilizate pentru planificarea anuală a activităților din cadrul serviciilor examinate diferă în mod semnificativ unele de altele. Aceasta se datorează parțial naturii diversificate a activităților respective. În câteva cazuri, nevoile și așteptările părților interesate au fost luate în considerare în mod oficial, însă doar în ceea ce privește anumite activități sau doar într-o măsură limitată. Mai mult, procesul de stabilire a unei priorități a activităților nu a fost însoțit de crearea unor documente explicative adecvate¹³. Două servicii¹⁴ au elaborat un proces cuprinzător și consemnat în mod adecvat de planificare anuală a activităților lor. În **casetă 3** se prezintă o scurtă descriere a unuia dintre aceste două exemple de bune practici.

Casetă 3 – Procesul de planificare anuală - DG-S

Elaborarea programului anual de activitate pentru anul n începe în luna iunie a anului n-1. Aceasta coincide cu examinarea intermediară a programului de activitate aferent anului n-1. În mod simultan, sunt elaborate programele de activitate ale Comitetului pentru statistică (STC)¹⁵ al SEBC și ale grupurilor acestuia de lucru. Există o strânsă legătură între activitatea STC și DG-S, legătură care este cu atât mai mult consolidată cu cât DG-S prezidează acest comitet și îi furnizează acestuia și grupurilor de lucru aferente sprijin de secretariat. Astfel, se asigură coerența și compatibilitatea activităților planificate. La sfârșitul anului n-1 se efectuează o evaluare a programului de activitate aferent anului n-1 și se finalizează programul de activitate pentru anul n.

Departamentele aferente DG-S pregătesc primul proiect al programelor lor de activitate anuale, care se discută cu personalul cu funcții superioare de conducere din cadrul DG-S. Proiectul de program de activitate anual este, de asemenea, transmis

¹³ Cu excepția D-CO, care a stabilit această prioritate a activităților în mod riguros în cadrul exercițiului PDO.

¹⁴ DG-S și DG-R.

¹⁵ Comitetul pentru statistică furnizează în principal consultanță cu privire la elaborarea și compilarea informațiilor statistice colectate de BCE cu sprijinul băncilor centrale naționale.

tuturor părților interesate interne pentru a fi validat. Se evaluează comentariile primite și se aduc ajustări programului de activitate în funcție de necesități. Documentul final este transmis spre aprobare membrului Comitetului executiv.

Planificarea resurselor

23. În cadrul procesului de planificare anuală ar trebui să se evalueze resursele umane și financiare necesare în vederea realizării obiectivelor stabilite și a activităților selectate și să se compare aceste resurse cu cele disponibile, cu scopul de a se stabili eventualele necesități suplimentare. Scopul ultim ar trebui să fie utilizarea optimă a resurselor disponibile.

24. Serviciile din cadrul organizației estimează resursele necesare pentru anul următor în cursul exercițiului de planificare bugetară. Scrisoarea președintelui lansează nu numai planificarea anuală a obiectivelor și a activităților, ci și planificarea bugetară anuală (a se vedea punctul 21). Fiecare serviciu înaintează o cerere bugetară pentru resurse financiare și umane. Cererile includ o scurtă descriere a sarcinilor care trebuie îndeplinite, a realizărilor preconizate și a resurselor necesare. Cu toate acestea, pentru serviciile examinate nu a fost posibilă stabilirea unei legături clare între buget, obiectivele din cadrul axelor generale strategice și activitățile indicate în documentele de planificare anuală.

25. Doar două dintre cele șase servicii¹⁶ au estimat în mod sistematic resursele umane la nivelul activităților selectate. Prin urmare, în majoritatea cazurilor, necesarul de resurse pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv nu este precizat.

Serviciile și-au monitorizat activitățile în mod corespunzător?

26. Curtea a examinat dacă:

¹⁶ DG-S și DG-R.

- s-au utilizat proceduri și sisteme corespunzătoare în vederea monitorizării regulate a performanței;
- s-au prezentat în mod regulat Comitetului executiv rapoarte cu privire la progresele realizate în vederea îndeplinirii obiectivelor și
- s-au stabilit indicatori-cheie de performanță (ICP) pentru a evalua progresele înregistrate în vederea realizării obiectivelor anuale.

Monitorizarea internă

27. Monitorizarea internă ar trebui să includă proceduri și sisteme care să aibă ca scop furnizarea în mod regulat a unor informații exacte cu privire la stadiul de implementare a planului anual și la măsura în care obiectivele sunt îndeplinite. Procedurile ar trebui să identifice orice probleme sau dificultăți în timp util pentru a permite luarea de măsuri de remediere.

28. În ceea ce privește utilizarea resurselor, managerii de centre bugetare, împreună cu departamentul „Buget, control și organizare” din cadrul DG-H (BCO), participă la ședințe lunare și aprobă prin semnătură rapoartele bugetare lunare. Aceste ședințe sunt axate, în principal, pe monitorizarea execuției bugetare. Rapoartele bugetare lunare nu includ nicio informație referitor la evaluarea sarcinilor efectuate de serviciul în cauză în contul cheltuielilor bugetare¹⁷, deoarece în aceste rapoarte nu sunt reflectate progresele realizate din punctul de vedere al activităților desfășurate.

29. Cea mai importantă procedură de monitorizare a activităților o constituie, de departe, ședințele de conducere care au loc la nivelul conducerii superioare a fiecărui serviciu¹⁸. În completarea acestora, au loc ședințe la nivel de

¹⁷ Pentru toate serviciile, cheltuielile cu personalul reprezintă cea mai semnificativă parte din cadrul cheltuielilor bugetare ale acestora.

¹⁸ Săptămânal în cadrul DG-S și D-CO, de trei ori pe lună în cadrul DG-E, de două ori pe lună în cadrul DG-R și DG-SL și la fiecare trei până la patru săptămâni în cadrul DG-I.

departament, care reprezintă principala procedură de monitorizare mai detaliată a activităților și de obținere a unei imagini de ansamblu cu privire la volumul de muncă al personalului. În plus față de cele menționate anterior, au loc în mod mai frecvent ședințe regulate la nivel de unitate. La acest nivel, se utilizează diverse proceduri și sisteme de monitorizare pentru a se evalua dacă îndeplinirea sarcinilor se desfășoară conform termenelor prevăzute.

30. În cadrul DG-S și al DG-R, se efectuează o examinare intermediară a programului de activitate anual al serviciului în cauză, în contextul acestei examinări consemnându-se ceea ce s-a realizat și stabilindu-se așteptările până la sfârșitul exercițiului.

31. Toate direcțiile generale examinate instituieră proceduri și dezvoltaseră sisteme în vederea gestionării regulate a activităților lor. În majoritatea cazurilor, monitorizarea se axează mai curând pe sarcinile specifice îndeplinite decât pe examinarea realizării obiectivelor.

Întocmirea de rapoarte către Comitetul executiv

32. Comitetul executiv ar trebui să fie informat în mod periodic cu privire la progresele realizate în vederea îndeplinirii obiectivelor și a obținerii rezultatelor preconizate.

33. Nu există nicio cerință specifică de raportare la nivelul de ansamblu al BCE, cerință care să fie comună pentru toate serviciile, referitor la informarea Comitetului executiv cu privire la progresele realizate în vederea îndeplinirii obiectivelor și a obținerii rezultatelor preconizate. Fiecare serviciu raportează către unul dintre membrii Comitetului executiv. Au loc ședințe regulate¹⁹ cu membrul responsabil și cu conducerea superioară din cadrul serviciului în

¹⁹ În cadrul DG-S au loc ședințe bisăptămânale, în cadrul DG-I și DG-SL ședințe lunare, în cadrul DG-E, D-CO și DG-R ședințe regulate și în funcție de necesități.

cauză. Totuși, cu excepția DG-S²⁰, în general, pentru aceste ședințe nu se întocmesc procese-verbale. Ca urmare a examinării intermediare a programului de activitate anual efectuate de DG-S, se întocmesc și se înaintează Comitetului executiv rapoarte privind progresele înregistrate. Departamentul „Studii financiare” din cadrul DG-R (FIR) și departamentul „Modelare econometrică” din cadrul DG-R (EMO) înaintează de asemenea Comitetului executiv rapoarte privind progresele înregistrate în ceea ce privește realizarea programelor de cercetare de care răspund și, în plus, se întocmesc note de informare în atenția membrului în cauză al Comitetului executiv cu privire la progresele înregistrate de proiecte majore cu relevanță la nivel de politici. D-CO, DG-I, DG-E și DG-SL nu întocmesc niciun raport de monitorizare periodic cu caracter oficial.

Indicatorii-cheie de performanță

34. Condiția prealabilă pentru o monitorizare eficace o constituie definirea în mod clar a unui set de indicatori și de criterii de evaluare. Ar trebui să se stabilească indicatori-cheie de performanță (ICP) care să aibă ca scop evaluarea progreselor realizate în vederea îndeplinirii obiectivelor și a obținerii rezultatelor preconizate pentru activitățile selectate și aceștia ar trebui să îndeplinească criteriile RACER²¹.

35. Indicatorii-cheie de performanță au fost introduși pentru prima dată în 2006 pentru serviciile de sprijin, iar în 2007 pentru toate serviciile. Modul în care ICP sunt concepuți este determinat de serviciile înseși, BCO contribuind prin

²⁰ Ședințele DG-S fac obiectul unui proces de înregistrare documentară, se întocmesc ordini de zi și procese-verbale și se înregistrează puncte de acțiune pentru a permite monitorizarea progreselor realizate.

²¹ RACER reprezintă acronimul pentru *relevant* (relevanți), *accepted* (acceptați), *credible* (credibili), *easy* (simpli) și *robust* (solizi).

formularea de recomandări în vederea îmbunătățirii, de exemplu introducerea de indicatori-cheie de performanță pentru a fi utilizați de către toate serviciile²².

36. De la introducerea indicatorilor-cheie de performanță, s-au înregistrat progrese semnificative în ceea ce privește dezvoltarea cadrului acestora din punctul de vedere al exhaustivității, al clarității și al calității globale. Indicatorii-cheie de performanță pentru 2009 sunt în mod clar corelați cu obiectivele de ansamblu ale BCE, astfel cum sunt definite în scrisoarea președintelui, și fiecăruia dintre acești indicatori îi este alocată o țintă măsurabilă. Indicatorii-cheie de performanță acoperă aspecte diferite de măsurare a performanței, cum ar fi utilizarea resurselor, realizările obținute și impactul activităților, și, în general, aceștia îndeplinesc criteriile RACER²³.

37. Având în vedere că indicatorii-cheie de performanță se monitorizează o dată sau de două ori²⁴ pe an, aceștia reprezintă, în primul rând, un instrument de raportare pentru conducerea superioară și abia în al doilea rând un instrument utilizat pentru monitorizarea regulată a sarcinilor îndeplinite de fiecare serviciu în parte.

Serviciile au întocmit rapoarte cu privire la propriile activități și și-au evaluat performanța?

38. Curtea a auditat caracterul adecvat al sistemelor și al procedurilor stabilite de BCE prin intermediul cărora serviciile să raporteze cu privire la activitățile lor și să își evalueze performanța, examinând dacă:

²² De exemplu, gradul de utilizare a bugetului serviciului în cauză, implementarea recomandărilor de audit intern, formulare de evaluare completate în timp util și participarea la cursuri de formare profesională.

²³ Fiecare serviciu a stabilit indicatori-cheie de performanță, care variază ca număr de la 10 (DG-E) până la 24 (DG-R).

²⁴ În cazul DG-S, DG-SL, DG-E și D-CO, monitorizarea se efectuează de două ori pe an.

- s-au efectuat evaluări anuale și dacă s-au întocmit rapoarte în fiecare an cu privire la rezultatele obținute; și
- s-au realizat în mod periodic aprecieri ale valorii adăugate și ale impactului rezultatelor.

Evaluarea rezultatelor anuale

39. Activitățile anuale ale serviciilor și rezultatele obținute de către acestea ar trebui să facă obiectul unei evaluări cu caracter oficial. Rezultatele ar trebui comparate în raport cu planurile inițiale, realizările și progresele înregistrate măsurându-se atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ. Ar trebui luate în considerare, în egală măsură, resursele utilizate în vederea obținerii acestor rezultate.

40. Există două rapoarte anuale principale întocmite de BCE la nivel central care includ, într-o anumită măsură, o evaluare a rezultatelor anuale ale diferitelor servicii – Raportul anual al BCE²⁵ și Raportul de monitorizare a bugetului întocmit la închiderea exercițiului de DG-H²⁶. Nici Protocolul privind Statutul SEBC și al BCE, nici „Regulamentul de procedură al BCE” nu prevede prezentarea de alte rapoarte privind evaluarea rezultatelor anuale către Consiliul guvernatorilor.

41. Pe lângă informațiile pe care le prezintă cu privire la activitățile anuale ale SEBC și la politica monetară, Raportul anual 2008 furnizează anumite informații referitoare la activitățile anuale ale diferitelor servicii. De exemplu,

²⁵ BCE trebuie să îndeplinească obligații legate de raportare și trebuie să prezinte Parlamentului European, Consiliului, Comisiei și Consiliului European un raport anual privind activitatea SEBC și politica monetară din anul precedent și din anul în curs. Consiliul guvernatorilor adoptă raportul anual (articolul 16.1 din Regulamentul de procedură al BCE).

²⁶ Raportul de monitorizare a bugetului întocmit la închiderea exercițiului furnizează informații cu privire la execuția bugetară anuală. Raportul este prezentat Consiliului guvernatorilor și Comitetului pentru buget al SEBC (BUCOM).

există capitole referitoare la statistică, la cercetarea economică și la comunicarea externă. Informațiile privind activitățile anuale se adresează în mare parte părților interesate externe BCE. Se face referire doar într-o mică măsură la progresele realizate în raport cu obiectivele anuale și cele pe termen mediu sau la utilizarea resurselor.

42. Raportul de monitorizare a bugetului întocmit la închiderea exercițiului 2008 include o sinteză generală a realizărilor pe funcții de bază²⁷. Informațiile din raport sunt prezentate în două moduri diferite: în timp ce datele financiare și descrierile calitative ale realizărilor sunt prezentate pe funcții de bază, efectivele de personal sunt prezentate pe servicii. Descrierea oferă în principal informații cu privire la nivelul de activitate pentru fiecare funcție de bază. Prezentarea acestei descrieri depinde de datele furnizate de serviciul în cauză, având în vedere că nu există nicio normă referitoare la conținut.

43. Serviciile organizației și-au dezvoltat de asemenea propriile instrumente de raportare. Un bun exemplu de astfel de instrument s-a constatat în cadrul DG-S. Pentru fiecare activitate inclusă în programul de activitate anual se furnizează un rezumat al rezultatelor împreună cu informații suplimentare referitoare la activități care nu au fost planificate, însă care au fost realizate, și la activități planificate, însă nerealizate. Acest document se transmite serviciilor utilizatoare spre examinare și membrului Comitetului executiv, responsabil de serviciul în cauză, spre informare. Comitetul executiv primește, de asemenea, un raport de sinteză care conține rezultatele indicatorilor-cheie de performanță ai serviciilor (a se vedea punctele 34 - 37).

²⁷ Sinteze privind realizările se întocmesc pentru DG-S, DG-I și D-CO. Activitățile DG-SL sunt tratate separat, pe de o parte, în ceea ce privește organele de decizie și, pe de altă parte, în ceea ce privește serviciile lingvistice. Informațiile cu privire la activitățile DG-E și ale DG-R sunt prezentate împreună în secțiunea consacrată elaborării politicii monetare.

44. În cazul celorlalte cinci servicii²⁸ examinate, trebuie evaluate și comparate mai multe documente pentru a acoperi toate activitățile și adeseori nu există decât o corelare limitată cu documentele de planificare. Prin urmare, este dificil de evaluat dacă s-au desfășurat toate activitățile planificate.

45. Un alt exemplu de bună practică îl constituie examinarea anuală *ex post* prevăzută de Comitetul de coordonare a cercetării (RCC)²⁹ (a se vedea **casetă 4**).

Casetă 4 – Raportul RCC privind examinarea anuală

Raportul privind examinarea anuală întocmit de RCC pentru 2007 conține următoarele: i) evaluarea relevanței din punctul de vedere al politicilor, ii) sinteza dovezilor disponibile privind calitatea academică, iii) experiența dobândită în urma programului BCE de detașare în cadrul cercetării (*Research secondment programme*), iv) lista conferințelor pe teme de cercetare organizate de BCE pe parcursul anului, v) examinarea propriu-zisă, care conține o evaluare detaliată a fiecăruia dintre cele 24 de acorduri separate privind prioritățile în cercetare.

Aprecierea valorii adăugate și a impactului

46. Ar trebui să se realizeze în mod periodic o apreciere a valorii adăugate și a impactului activităților desfășurate de servicii. Obiectivul este de a evalua în ce măsură realizările serviciilor au produs impactul urmărit și de a aduce, prin urmare, o contribuție valoroasă la stabilirea priorităților strategice și operaționale ulterioare.

47. Măsurarea impactului și aprecierea valorii adăugate sunt, într-o oarecare măsură, incluse în anumiți indicatori-cheie de performanță. În plus, BCE a

²⁸ DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I, DG-R. Însă, în cadrul DG-R, majoritatea activităților ar fi acoperită de raportul privind examinarea anuală al RCC, după cum este descris în **casetă 4**.

²⁹ RCC a fost înființat cu scopul de a coordona activitățile de cercetare din cadrul BCE, desfășurate de mai multe servicii, cum ar fi DG-E, DG-I etc.

recurs la o serie de inițiative pentru a măsura impactul și pentru a aprecia valoarea adăugată. În decursul ultimilor cinci ani, s-au efectuat următoarele evaluări și aprecieri:

- a) o anchetă internă privind „satisfacția clientului”, lansată în octombrie 2008 cu scopul de a evalua satisfacția personalului BCE în ceea ce privește funcțiile de sprijin ale Băncii;
- b) o evaluare externă a activităților de cercetare desfășurate de BCE, în 2004 (a se vedea **caseta 5**);
- c) introducerea unui sistem de evaluare prin puncte³⁰ a publicațiilor științifice ale personalului;
- d) Proiectul de dezvoltare organizațională 2007-08 (a se vedea **caseta 2**) și
- e) anchete de monitorizare și de evaluare a opiniei publice.

Caseta 5 – Principalele recomandări formulate în urma examinării activităților de cercetare

1. Cercetătorilor ar trebui să li se pună la dispoziție timp și stimulente într-un mod suficient;
2. BCE ar trebui să intensifice cercetarea care are potențialul să conducă la publicări în reviste de specialitate de renume și ar trebui să pună un accent mai redus pe documentele de lucru;
3. BCE ar trebui să îmbunătățească gestionarea pe termen lung a personalului de cercetare prin crearea unei filiere „expert” în cadrul parcursurilor de carieră disponibile

³⁰ Impactul se apreciază prin aplicarea unui sistem de puncte, bazat pe criterii stabilite de conducerea superioară din cadrul DG-R. Acest sistem a fost introdus pentru a permite evaluarea publicațiilor științifice ale personalului. Scopul sistemului este de a stimula în mod adecvat personalul astfel încât acesta să desfășoare cercetări care să aibă un nivel înalt de calitate și care să fie relevante din punctul de vedere al politicilor, prin realizarea unui clasament al publicațiilor de specialitate din domeniul economic, combinat cu un sistem de puncte.

în organizație, prin apelarea într-o mai mare măsură la sistemul de mobilitate, prin majorarea bugetului pentru consultanți și prin restrângerea programului de primire a „cercetătorilor-vizitatori”;

4. BCE ar trebui să elaboreze un program anual de cercetare cuprinzător pentru toate serviciile în care se desfășoară activități de cercetare;

5. BCE ar trebui să îmbunătățească sprijinul în cercetare prin angajarea de noi asistenți de cercetare și ar trebui să amelioreze instrumentele informatice utilizate și

6. BCE ar trebui să prezinte rezultatele cercetărilor sale unui public mai larg prin intermediul unui limbaj nespecializat.

48. Curtea a constatat că aceste evaluări și aprecieri avuseseră loc în condiții ad-hoc. Nu există nicio abordare sistematică prin care evaluările să poată include toate activitățile principale ale BCE pe o bază multianuală.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Serviciile și-au planificat activitățile în mod adecvat?

49. Toate serviciile examinate au contribuit la procesul de planificare al BCE prin formularea unor obiective strategice și a unor priorități multianuale care au oferit activităților lor o direcție pe termen lung. Cu toate acestea, în majoritatea cazurilor, obiectivele strategice nu au fost suficient de bine definite și de precise.

50. Într-unul dintre cele șase servicii auditate s-a elaborat un program de activitate anual în care s-au descris într-un mod suficient de detaliat obiectivele stabilite, activitățile anuale și rezultatele preconizate. În cazul celorlalte cinci, trebuie să se consulte diverse documente de planificare la nivel de departament pentru a se obține o imagine de ansamblu cuprinzătoare asupra activităților și pentru a le corela pe acestea din urmă cu obiectivele descrise în axele generale strategice ale serviciilor.

51. În cursul exercițiului de planificare bugetară, serviciile au luat în considerare resursele necesare. Cu toate acestea, nu există nicio corelare cu caracter oficial între, pe de o parte, obiectivele și activitățile planificate ale serviciilor, descrise în axele generale strategice și în documentele de planificare anuală și, pe de altă parte, resursele financiare și umane necesare în vederea realizării obiectivelor și a activităților respective. În plus, lipsa unui sistem care să permită ca cele mai bune practici din interiorul BCE să fie identificate, adoptate și aplicate în cadrul întregii organizații sporește riscul ca unele dintre serviciile sale să fie mai puțin eficiente și eficace decât ar putea fi.

Recomandări

1. BCE ar trebui să îmbunătățească în continuare planificarea anuală a serviciilor sale prin specificarea modului în care strategia este corelată cu programul de activitate anual. Acesta din urmă ar trebui la rândul lui să coreleze obiectivele anuale cu activități precise și rezultate preconizate. Resursele necesare pentru a obține aceste rezultate ar trebui să fie de asemenea definite în mod oficial.
2. BCE ar trebui să instituie proceduri care să aibă ca scop identificarea bunelor practici de administrare și difuzarea acestor practici în mod activ în cadrul tuturor serviciilor în vederea consolidării cooperării și a calității administrării.

Serviciile și-au monitorizat activitățile în mod corespunzător?

52. BCE a stabilit proceduri și a dezvoltat sisteme corespunzătoare în scopul unei monitorizări regulate a activităților sale. Membrii Comitetului executiv au fost informați în mod periodic cu privire la evoluția activităților și s-au stabilit indicatori-cheie de performanță cu ajutorul cărora să se evalueze îndeplinirea obiectivelor. În pofida celor menționate anterior, majoritatea serviciilor nu au întocmit niciun raport de monitorizare periodic pe care să îl înainteze Comitetului executiv.

53. BCE a elaborat recent indicatori-cheie de performanță care sunt în mod clar corelați cu obiectivele de ansamblu ale sale și care acoperă aspecte diferite de măsurare a performanței.

Recomandări

3. Întocmirea de rapoarte de implementare periodice care oferă o descriere succintă a progreselor realizate în execuția activităților anuale ar îmbunătăți calitatea monitorizării și ar servi ca bază pentru eventualele ajustări care trebuie aduse la planurile anuale inițiale.

Serviciile au întocmit rapoarte cu privire la propriile activități și și-au evaluat performanța?

54. Serviciile au raportat informații cu privire la activitățile și la rezultatele lor atât în cadrul Raportului anual de monitorizare a bugetului, cât și în Raportul anual al BCE, precum și în cadrul altor elemente de raportare specifice serviciului în cauză. În majoritatea cazurilor, aceste rapoarte nu evaluează însă performanța în raport cu obiectivele stabilite.

55. S-au efectuat o serie de evaluări și aprecieri relevante și pertinente care furnizează informații utile conducerii serviciilor. Nu există însă nicio abordare sistematică care să acopere, pe o bază multianuală, toate activitățile principale ale BCE. Aceasta sporește riscul de a nu se lua măsuri de remediere atunci când este necesar.

Recomandări

4. Raportarea anuală ar trebui în continuare îmbunătățită prin: i) includerea unei evaluări anuale a activităților desfășurate de servicii și ii) formularea unei evaluări cu privire la progresele realizate din punctul de vedere al îndeplinirii obiectivelor stabilite în axele generale strategice. Aceste rapoarte ar trebui să conțină în egală măsură indicații cu privire la necesitatea de a modifica sau nu orientarea strategică și, atunci când este

cazul, cu privire la modalitatea în care aceasta ar trebui modificată din perspectiva experienței acumulate.

5. Ar trebui să se instituie un sistem regulat de evaluări și de aprecieri periodice ale valorii adăugate și ale impactului activităților desfășurate de servicii.

Prezentul raport a fost adoptat de Curtea de Conturi la Luxemburg, în ședința sa din 5 mai 2010.

Pentru Curtea de Conturi

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Președinte

Prezentare generală a serviciilor examinate de Curtea de Conturi Europeană

Direcția „Comunicare”	Direcția generală „Economie”	Direcția generală „Relații internaționale și europene”	Direcția generală „Secretariat și servicii lingvistice”	Direcția generală „Statistică”	Direcția generală „Studii”
<p>Direcția „Comunicare” (D-CO) administrează comunicarea externă și internă a BCE. Prezintă opiniile oficiale ale BCE/Eurosistemului/SEBC și informează publicul și mass-media cu privire la sarcinile, misiunile și organizarea BCE. Direcția elaborează și implementează politicile de comunicare internă și externă și coordonează activitățile de comunicare din cadrul BCE/Eurosistemului/SEBC. Direcția este însărcinată cu realizarea publicațiilor BCE/Eurosistemului/SEBC și gestionează site-urile internet și intranet ale BCE. Administrează evenimente, organizează conferințe și este responsabilă de chestiunile specifice de protocol.</p> <p><i>Resurse umane la 31 decembrie 2008: 51</i></p>	<p>Direcția generală „Economie” (DG-E) pregătește deciziile de politică monetară ale Consiliului guvernatorilor și toate pozițiile pe care le adoptă BCE/Eurosistemul/SEBC referitor la această politică. DG-E efectuează monitorizări și analize, formulează previziuni și desfășoară studii cu privire la politici și evoluții din domeniul monetar, financiar, fiscal, structural, precum și din alte domenii economice, și elaborează rapoartele și comunicările externe referitoare la aceste aspecte. În plus, DG-E analizează nivelul de convergență al statelor membre care nu fac parte din zona euro, precum și coordonarea politicilor lor monetare cu politica BCE, întocmind rapoarte cu privire la aceste chestiuni.</p> <p><i>Resurse umane la 31 decembrie 2008: 176</i></p>	<p>Direcția generală „Relații internaționale și europene” (DG-I) elaborează pozițiile adoptate de BCE/Eurosistem/SEBC în sfera politicilor cu privire la chestiuni internaționale și europene. În acest scop, direcția generală cooperează cu alte servicii în concordanță cu responsabilitățile respective ale acestora. Desfășoară analize economice referitoare la chestiuni sistemice globale; de asemenea, efectuează analize economice și formulează previziuni cu privire la țările cu economii de piață emergente și la regiunile din vecinătatea Uniunii Europene. DG-I analizează, de asemenea, politicile interne și externe ale UE, altele decât cele macroeconomice, precum și aspectele instituționale legate de UE.</p> <p><i>Resurse umane la 31 decembrie 2008: 48</i></p>	<p>Direcția generală „Secretariat și servicii lingvistice” (DG-SL) sprijină procesul decizional al Consiliului general, al Consiliului guvernatorilor și al Comitetului executiv. Contribuie la aspecte de guvernanță corporativă (inclusiv procesul decizional și regimul etic, de confidențialitate și al accesului public). DG-SL furnizează servicii de bibliotecă centralizate și se ocupă de politica și de procedurile de gestionare și arhivare a documentelor/datelor și gestionează arhivele centrale. Furnizează servicii lingvistice (traducere, relectură, corectură, sprijin terminologic și sprijin legat de tehnologiile din sfera serviciilor lingvistice) pentru BCE/Eurosistem/SEBC.</p> <p><i>Resurse umane la 31 decembrie 2008: 115</i></p>	<p>Direcția generală „Statistică” (DG-S) elaborează, compilează și difuzează statisticile, indicatorii statistici și metadatele necesare pentru politica monetară și pentru celelalte sarcini ale BCE. De asemenea, elaborează, gestionează și aplică instrumentele, bazele de date și procesele statistice pentru a culege, a administra, a produce și a difuza date și pentru a realiza schimburi de date. Definește conceptele, clasificările și ajustarea sezonieră a statisticilor utilizate de BCE. DG-S pune la dispoziția publicului și a participanților de pe piață atât statisticile, cât și informațiile care stau la baza acestora.</p> <p><i>Resurse umane la 31 decembrie 2008: 115</i></p>	<p>Direcția generală „Studii” (DG-R) contribuie la politica monetară a BCE și la celelalte sarcini și funcții ale acesteia prin desfășurarea de cercetări economice și prin furnizarea, pe bază de cercetări, de sprijin referitor la politici și de instrumente analitice. DG-R desfășoară îndeosebi studii în materie de economie monetară, de macroeconomie și de finanțe și elaborează, actualizează și utilizează modele econometrice pentru previziuni și pentru analize de politici.</p> <p><i>Resurse umane la 31 decembrie 2008: 56</i></p>

Sursa: Informații furnizate de Banca Centrală Europeană.

Prezentare generală a criteriilor de audit specifice și a evaluării realizate pentru fiecare serviciu examinat

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
SERVICIILE ȘI-AU PLANIFICAT ACTIVITĂȚILE ÎN MOD ADECVAT?						
Planificarea strategică/multianuală						
S-a introdus planificarea strategică/multianuală.	S	S	S	S	S	S
Planificarea multianuală stabilește obiective strategice care sunt ierarhizate în funcție de prioritatea lor, sunt definite în mod precis, dispun de termene de realizare și iau în considerare resursele necesare pentru îndeplinirea lor.	I	I	I	I	S	I
Planurile anuale/programele de activitate anuale						
S-a stabilit un plan anual/program de activitate anual la nivel de serviciu.	I	I	I	I	S	I
S-au stabilit planuri anuale/programe de activitate anuale la nivel de departamente în cadrul serviciilor.	S	I	S	S	S	S
Obiectivele anuale au fost suficient de bine definite.	S	S	S	S	S	S
Obiectivele anuale au fost aliniat la obiectivele globale ale BCE și la prioritățile strategice ale serviciului în cauză.	S	S	S	S	S	S
Activitățile vizând îndeplinirea obiectivelor stabilite și obținerea rezultatelor preconizate au fost suficient de bine definite.	I	I	I	I	S	I
Procesul de planificare anuală						
Nevoile și așteptările părților interesate au fost luate în considerare în mod oficial în cursul procesului de planificare.	I	I	I	I	S	S
Procesul de stabilire a unei priorități a activităților anuale a fost însoțit de crearea unor documente explicative adecvate.	I	S	I	I	S	S
Planificarea resurselor						
Resursele necesare pentru anul următor au fost luate în calcul în cursul exercițiului de planificare bugetară.	S	S	S	S	S	S
Resursele umane și financiare necesare au fost corelate cu obiectivele stabilite și cu activitățile selectate.	I	I	I	I	I	I
SERVICIILE ȘI-AU MONITORIZAT ACTIVITĂȚILE ÎN MOD CORESPUNZĂTOR?						
Monitorizarea internă						
Au loc în mod regulat ședințe de conducere cu scopul de a monitoriza performanța serviciului în cauză.	S	S	S	S	S	S
Au loc ședințe la nivel de departament/secție cu scopul de a monitoriza performanța departamentului/secției în cauză.	S	S	S	S	S	S
Întocmirea de rapoarte către Comitetul executiv						
Comitetul executiv este informat în mod periodic.	S	S	S	S	S	S
Comitetului executiv îi sunt înaintate rapoarte în scris în mod periodic.	I	I	I	I	S	S
Indicatorii-cheie de performanță (ICP)						
Indicatorii-cheie de performanță au fost definiți cu valori-țintă măsurabile.	S	S	S	S	S	S
S-au utilizat indicatorii-cheie de performanță atât pentru monitorizarea activităților anuale, cât și pentru întocmirea de rapoarte cu privire la acestea.	I	I	I	I	I	I
SERVICIILE AU ÎNTOCMIT RAPOARTE CU PRIVIRE LA PROPRIILE ACTIVITĂȚI ȘI ȘI-AU EVALUAT PERFORMANȚA?						
Evaluarea rezultatelor anuale						
Activitățile anuale și rezultatele obținute sunt prezentate într-un raport de activitate anual.	I	I	I	I	S	S
Informațiile permit Comitetului executiv să identifice rezultatele activităților desfășurate de serviciul în cauză.	I	I	I	S	S	S
Aprecierea valorii adăugate și a impactului						
S-au efectuat în mod periodic aprecieri interne privind valoarea adăugată și impactul rezultatelor.	S	S	I	S	S	S
S-au efectuat în mod periodic aprecieri externe privind valoarea adăugată și impactul rezultatelor.	I	S	I	I	I	S

S - satisfăcător, I - îmbunătățiri necesare

RĂSPUNSUL BĂNCII CENTRALE EUROPENE

Banca Centrală Europeană (BCE) consideră oportun raportul Curții de Conturi Europene (CCE) pentru exercițiul financiar 2008 și își exprimă aprecierea cu privire la observațiile și recomandările de îmbunătățire formulate de aceasta. De asemenea, BCE ia notă de recunoașterea de către CCE a faptului că toate serviciile examinate (i) au contribuit la procesul de planificare al BCE prin formularea unor obiective strategice, (ii) și-au definit obiectivele anuale și au stabilit indicatori-cheie de performanță (ICP) pentru a măsura performanța, aliniindu-se la obiectivele globale ale BCE și la propriile priorități strategice și (iii) au stabilit proceduri și au dezvoltat sisteme corespunzătoare în scopul unei monitorizări regulate a activităților lor.

BCE ia notă de observațiile și recomandările de îmbunătățire formulate de Curtea de Conturi. În continuare sunt prezentate comentariile BCE cu privire la anumite paragrafe și la cele cinci recomandări.

Paragrafele 4 și 33

Deși fiecare serviciu raportează către unul dintre membrii Comitetului executiv, ar trebui luată în considerare răspunderea colegială a Comitetului executiv pentru serviciile din cadrul BCE.

Paragrafele 12 și 17

CCE admite în paragrafele 12 și 17 că nici în Protocolul privind Statutul SEBC și al BCE, nici în Decizia BCE privind „Regulamentul de procedură” nu se prevede în mod explicit elaborarea unui plan anual (sau a oricăror documente de natură strategică/multianuală).

Cu toate acestea, BCE a elaborat treptat un sistem de management al performanței bazat pe (i) mandatul BCE, astfel cum este prevăzut în Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene, (ii) deciziile Consiliului guvernatorilor și ale Comitetului executiv, (iii) scrisoarea anuală adresată de președinte personalului, în care se adoptă, de asemenea, o perspectivă pe termen mediu și (iv) axele generale strategice elaborate la nivelul fiecărui serviciu. Acestea din urmă conțin ICP corelați cu obiectivele (strategice și operaționale) ale serviciului respectiv și provocările identificate de conducerea acestuia. Țintele au fost stabilite și identificate drept ținte „anuale” în anul 2008. În 2009, au fost introduse ținte „pe termen lung”, care sunt perfecționate în continuare, în cooperare cu serviciile, pentru a accentua importanța orientărilor pe termen mediu. Comitetul executiv per ansamblu aprobă axele generale strategice ale serviciilor și ICP.

De asemenea, a fost instituit un plan pe termen mediu, care se concentrează cu precădere asupra factorilor determinanți ai costurilor în vederea sporirii predictabilității bugetului și a promovării adoptării unei perspective pe termen mediu în planificarea resurselor.

În cadrul sistemului de management al performanței, mai multe servicii au elaborat deja programe de activitate adaptate nevoilor lor specifice, după cum admite CCE în anexa II. Aceste planuri sunt în mod clar corelate cu altele, cum ar fi programele de activitate ale comitetelor Eurosistemului/SEBC, ordinele de zi ale ședințelor organelor de decizie, precum și alte planificări și calendare ale serviciilor (de exemplu, proiecțiile economice).

Paragraful 15

Planul pe termen mediu, care este elaborat anual pentru Comitetul executiv pornind de la datele furnizate de diferitele servicii pe baza obiectivelor și priorităților strategice pe termen mediu, se concentrează atât asupra factorilor determinanți ai costurilor, cât și asupra planificării resurselor pe termen mediu. În consecință, BCE consideră că aceste resurse sunt corelate cu obiectivele strategice pe termen mediu stabilite de fiecare serviciu.

Paragraful 22

Este important de menționat că, în mare măsură, activitățile serviciilor de bază sunt determinate și impuse de Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene și Statutul SEBC și al BCE. De asemenea, serviciile își ajustează/reprioritizează activitățile pe baza solicitărilor organelor de decizie ale BCE (respectiv Comitetul executiv și Consiliul guvernatorilor) și a evoluțiilor externe. Acest lucru era valabil îndeosebi în anul 2008, an care face obiectul auditului CCE și în care atât economia zonei euro, cât și cea mondială au cunoscut cea mai gravă criză economică de la al Doilea Război Mondial. În ceea ce privește funcțiile de sprijin, au fost inițiate anchete interne privind „satisfacția clientului” cu scopul de a identifica nevoile/așteptările părților interesate interne. Astfel, în opinia BCE, nevoile și așteptările părților interesate sunt luate în considerare la prioritizarea, planificarea, execuția și monitorizarea activităților serviciilor.

Paragraful 28

Șefii de servicii și managerii de centre bugetare dezbate, în cadrul ședințelor regulate cu departamentul „Buget, control și organizare” din cadrul DG-H, progresele realizate și îndeplinirea sarcinilor efectuate de diferite servicii, precum și orice modificări necesare în ceea ce privește resursele ca urmare a unor amânări sau a desfășurării unor activități noi. Astfel, deși rapoartele de monitorizare a bugetului sunt axate pe execuția bugetară, aceste ședințe servesc și drept forum de monitorizare a evoluțiilor și progreselor realizate în activitățile desfășurate.

Paragrafele 31 și 41

Raportul anual al BCE furnizează publicului informații privind activitățile și realizările BCE. De asemenea, raportul de monitorizare a bugetului întocmit la sfârșitul exercițiului prezintă consumul planificat și consumul efectiv de resurse financiare și umane pentru fiecare funcție (repartizate în concordanță cu grila de funcții a Eurosistemului). Întrucât alocarea de resurse diferitelor funcții pe parcursul exercițiului bugetar se bazează pe obiectivele strategice stabilite (derivate din resursele și obiectivele strategice ale serviciilor), acest raport examinează, printre altele, realizarea acestor obiective. În plus, aceste date financiare sunt completate de o analiză calitativă care evidențiază principalele realizări într-un an dat, acestea putând fi comparate și confruntate cu principalele direcții prezentate în documentul de buget. Astfel, în opinia BCE, progresele obținute în realizarea obiectivelor sunt deja documentate.

Paragrafele 33 și 52

Se consideră că ședințele de raportare săptămânale și dialogul regulat între membrii Comitetului executiv și șefii de servicii sunt mai favorabile unei administrări eficiente decât întocmirea unor rapoarte trimestriale sau semestriale minuțioase. Fiecare membru al Comitetului executiv este responsabil (împreună cu șefii de servicii în cauză) de monitorizarea activităților serviciilor care țin de portofoliul¹ său și de luarea deciziilor privind aducerea unui anumit aspect în atenția Comitetului executiv per ansamblu. Șefii de servicii au ședințe de monitorizare bilaterale regulate cu membrii competenți ai Comitetului executiv în cadrul procesului de monitorizare periodic. Acestea corespund tuturor etapelor procesului anual și intermediar de planificare și monitorizare (planificarea și prioritizarea resurselor umane, planificarea bugetului, raportările privind ICP, anchetele privind „satisfacția clientului”, procesul de planificare și monitorizare a ordinii de zi a organelor de decizie etc.) și reprezintă forumul destinat raportării cu privire la planurile, obiectivele, progresele și realizările serviciilor, precum și discutării și convenirii asupra oricăror ajustări care trebuie aduse planurilor respective. Subiectele care urmează să fie abordate în cadrul acestor ședințe sunt comunicate în prealabil, iar documentația corespunzătoare este pregătită conform solicitărilor.

De asemenea, o dată pe an, un raport consolidat referitor la progresele înregistrate cu privire la țintele aferente ICP este prezentat Comitetului executiv. În plus, Comitetul executiv prezintă rapoarte de monitorizare regulate Consiliului guvernatorilor – respectiv o prognoză intermediară și un raport de monitorizare a bugetului întocmit la închiderea exercițiului –, Raportul anual servind, de asemenea, drept mijloc de comunicare și raportare cu privire la activitățile și realizările BCE. Totodată, Comitetul executiv primește rapoarte regulate privind progresele înregistrate în activitățile principale.

În final, BCE ar dori să menționeze că baza de date pentru planificarea ordinii de zi a departamentului „Secretariat” – un instrument cuprinzător de planificare și monitorizare – permite urmărirea eficientă a anumitor aspecte, după caz, de către Comitetul executiv, precum și întocmirea de rapoarte privind progresele înregistrate, dacă este necesar.

Prin urmare, BCE consideră că au fost stabilite cerințe și practici specifice de informare periodică a Comitetului executiv.

Paragraful 37

Structura ICP poate fi – și este – utilizată atât pentru monitorizarea, cât și pentru evaluarea performanței serviciilor. În cazul ICP aplicabili la nivelul BCE, aceasta permite axarea asupra unor aspecte relevante pentru organizație per ansamblu. Astfel, ICP sunt utilizați atât ca instrument de raportare pentru conducerea superioară, cât și ca instrument de monitorizare a îndeplinirii sarcinilor de către fiecare serviciu în parte.

¹ Între șefii de servicii și membrii competenți ai Comitetului executiv au loc întâlniri bilaterale regulate.

Paragrafele 48 și 55

După cum s-a clarificat în răspunsul la Recomandarea 5, BCE își exprimă convingerea că aceste evaluări și aprecieri au fost elaborate și aplicate conform cerințelor, ținând domeniile considerate a fi cele mai relevante în acest scop. Având în vedere numărul evaluărilor realizate până în prezent (de exemplu, exercițiul bugetar pe bază zero și numeroasele proiecte de dezvoltare organizațională (PDO), precum și măsurile subsecvente), BCE consideră că nu există un risc sporit de a nu se lua măsuri de remediere atunci când este necesar.

Paragraful 51

Structurile de administrare a diferitelor servicii/departamente – precum și practicile de administrare, planificare și monitorizare existente – sunt suficient de robuste pentru a asigura alocarea eficientă și eficace a resurselor pentru activități. De asemenea, activitățile fac obiectul unei repriorizări regulate la nivelul BCE în cadrul fiecărui exercițiu bugetar, Comitetul pentru buget (care include reprezentanți ai Eurosistemului) evaluând, de asemenea, bugetul BCE. În plus, după cum s-a arătat în răspunsul la Recomandările 1 și 2, implementarea unui proces cu un caracter mai formal pentru programele de activitate anuale ar trebui să îmbunătățească în continuare *documentarea* alocării de resurse pentru realizarea obiectivelor. Prin urmare, BCE consideră că nu există un risc sporit ca unele dintre serviciile sale să fie mai puțin eficiente și eficace decât ar putea fi.

Recomandările 1 și 2

Dând continuitate dezvoltării constante înregistrate în primul deceniu de existență, BCE intenționează să implementeze un proces cu un caracter mai formal pentru programele de activitate anuale. Această inițiativă va fi lansată prin elaborarea unui proiect preliminar în semestrul I 2010, care va fi perfecționat ulterior, pe parcursul anului 2010 și la începutul anului 2011, prin intermediul unor etape-pilot în care vor fi implicate o serie de servicii selectate, acesta urmând să fie implementat la nivelul BCE până la jumătatea anului 2011. În cadrul acestor programe de activitate, serviciile ar putea, printre altele, (i) corela funcții prestabilite (pe baza grilei de funcții a Eurosistemului) cu obiective strategice și (ii) detalia realizările specifice asociate acestor funcții și planifica resursele umane și financiare aferente pe care acestea le-ar putea necesita.

În elaborarea și stabilirea acestor programe de activitate pe parcursul anului 2010, BCE va urmări – în special prin intermediul etapelor-pilot preconizate, precum și al unor „atelier de planificare strategică” oferite chiar în acest scop – definirea unor bune practici administrative care să poată fi aplicate la nivelul tuturor serviciilor.

Astfel, BCE acceptă ambele recomandări.

Recomandările 3 și 4

După cum s-a subliniat anterior în răspunsul la paragrafele 33 și 52, șefii de servicii au întâlniri bilaterale regulate cu membrii Comitetului executiv sub a căror responsabilitate directă se află în scopul raportării și monitorizării; în cadrul acestor întâlniri, sunt prezentate membrului Comitetului executiv planurile,

obiectivele, progresele și realizările serviciilor respective și sunt discutate și convenite ajustările pe care le necesită aceste planuri.

În plus, cu ocazia „ședințelor de analiză și control” (*dashboard meetings*) periodice, șefii de servicii și alți manageri de centre bugetare se întâlnesc cu reprezentanții departamentului „Buget, control și organizare” pentru a discuta despre modificări ale cerințelor privind resursele, amânări, activități noi și orice posibilă repriorizare a activităților pe parcursul anului. Aceasta oferă o descriere succintă a evoluțiilor în diferite domenii, permițând monitorizarea progreselor realizate în execuția activităților anuale și servește drept bază pentru eventualele ajustări care trebuie aduse planurilor anuale inițiale. Descrierea succintă este ulterior formalizată în raportul de prognoză intermediar.

În paralel, proiectele și investițiile fac obiectul unei monitorizări regulate în cadrul Comitetului de coordonare a proiectelor și al grupurilor de coordonare a proiectelor, precum și al comitetelor Eurosistemului/SEBC în cazul în care se referă la ESCB/Eurosistem per ansamblu. De asemenea, o dată pe an, un raport consolidat referitor la progresele înregistrate cu privire la țintele aferente IPC este prezentat Comitetului executiv. În plus, după cum s-a arătat anterior, Comitetul executiv prezintă rapoarte de monitorizare regulate Consiliului guvernatorilor – respectiv o prognoză intermediară și un raport de monitorizare a bugetului întocmit la închiderea exercițiului –, Raportul anual servind, de asemenea, drept mijloc de comunicare și raportare cu privire la activitățile și realizările BCE. Totodată, Comitetul executiv primește rapoarte regulate privind progresele înregistrate în activitățile principale.

Nu în ultimul rând, baza de date pentru planificarea ordinii de zi a departamentului „Secretariat”, un instrument cuprinzător de planificare și monitorizare, permite urmărirea eficientă a anumitor aspecte, după caz, de către Comitetul executiv, precum și întocmirea de rapoarte privind progresele înregistrate, dacă este necesar.

Cu toate acestea, întrucât BCE intenționează să implementeze un proces cu un caracter mai formal (a se vedea răspunsul la recomandarea 1), iar acest lucru va îmbunătăți în continuare raportarea progreselor realizate în activitățile desfășurate de servicii și a îndeplinirii obiectivelor strategice, recomandările 3 și 4 sunt acceptate parțial.

Recomandarea 5

Raportul CCE admite (la paragraful 47) că „BCE a recurs la o serie de inițiative pentru a măsura impactul și pentru a aprecia valoarea adăugată”. Acestea includ exercițiul bugetar pe bază zero, proiecte de dezvoltare organizațională, anchete interne privind „satisfacția clientului”, anchete de monitorizare și de evaluare a opiniei publice și exerciții de analiză comparativă. PDO reprezintă inițiative organizaționale planificate și structurate destinate evaluării și consilierii cu privire la modalitățile de îmbunătățire și/sau transformare a unui proces sau a unui serviciu.

BCE își exprimă convingerea că aceste evaluări și aprecieri au fost elaborate și aplicate conform cerințelor, ținând domeniile considerate a fi cele mai relevante în acest scop². Comitetul executiv are la dispoziție acest instrument organizațional pe care îl poate utiliza în viitor.

Prin urmare, BCE consideră că această recomandare a fost deja implementată. Un sistem de evaluare de acest tip există deja și, în opinia BCE, funcționează eficient.

Punerea în aplicare a recomandărilor

Recomandarea 5 a fost deja pusă în aplicare. Recomandările 1 și 2 – și, în măsura indicată în răspuns, recomandările 3 și 4 – vor fi implementate pe parcursul anilor 2010 și 2011.

² PDO au fost realizate în următoarele domenii: Direcția „Comunicare”, Direcția generală „Administrație” (PDO privind gestionarea facilităților), Direcția generală „Sisteme informatice” (analiza strategică a sistemelor informatice), Direcția generală „Stabilitate financiară” (în legătură cu înființarea Comitetului european pentru riscuri sistemice) și Direcția generală „Operațiuni de piață”.