

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

Správa o audite prevádzkovej efektívnosti riadenia Európskej centrálnej banky za rozpočtový rok 2008

Systemy a postupy, ktoré zaviedla ECB na riadenie činností svojich odborných útvarov

spolu s odpoveďami Európskej centrálnej banky

OBSAH

	Body
Zoznam skratiek	
Úvod	1 - 5
Rozsah auditu a audítorský prístup	6 - 9
Pripomienky	10 - 48
Plánovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?	10 - 25
Strategické/viacročné plánovanie	11 - 15
Ročné plány/plány práce	16 - 19
Proces ročného plánovania	20 - 22
Plánovanie zdrojov	23 - 25
Monitorovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?	26 - 37
Interné monitorovanie	27 - 31
Podávanie správ Výkonnej rade	32 - 33
Kľúčové ukazovatele výkonnosti	34 - 37
Podávali odborné útvary správy o svojich činnostiach a hodnotili svoju výkonnosť?	38 - 48
Hodnotenie ročných výsledkov	39 - 45
Hodnotenie pridanej hodnoty a dosahu	46 - 48
Záver a odporúčania	49 - 55
Plánovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?	49 - 51
Monitorovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?	52 - 53
Podávali odborné útvary správy o svojich činnostiach a hodnotili svoju výkonnosť?	54 - 55

Príloha I - Prehľad odborných útvarov kontrolovaných Európskym dvorom audítorov

Príloha II -Prehľad konkrétnych audítorských kritérií a hodnotenie každého kontrolovaného odborného útvaru

ZOZNAM SKRATIEK

BCO	Odbor pre rozpočet, kontrolu a organizáciu (v GR-H)
BUCOM	Rozpočtový výbor (Výbor ESCB)
ECB	Európska centrálna banka
EMO	Odbor ekonometrického modelovania (<i>Econometric Modelling division</i>) (v GR-R)
ESCB	Európsky systém centrálnych bánk
FIP	Odbor rozpočtovej politiky (v GR-E)
FIR GR-E	Generálne riaditeľstvo pre ekonomiku
GR-H	Generálne riaditeľstvo pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu
GR-I	Generálne riaditeľstvo pre medzinárodné a európske vzťahy
GR-R	Generálne riaditeľstvo pre výskum
GR-S	Generálne riaditeľstvo pre štatistiku
GR-SL	Generálne riaditeľstvo pre sekretariát a jazykové služby Odbor finančného výskumu (v GR-R)
KPI	Kľúčový ukazovateľ výkonnosti (<i>Key Performance Indicator</i>)
R-CO	Riaditeľstvo pre komunikáciu
RCC	Výbor pre koordináciu výskumu (<i>Research Coordination Committee</i>)
STC	Štatistický výbor
T2S	Program Target 2 - Securities

ÚVOD

1. Európska centrálna banka (ECB, ďalej len „banka“) a národné centrálné banky všetkých členských štátov EÚ spoločne tvoria Európsky systém centrálnych bánk (ESCB). Prvoradým cieľom ESCB je udržanie cenovej stability. ESCB rovnako podporuje všeobecné hospodárske politiky v Únii so zámerom prispieť k dosiahnutiu cieľov Únie¹. ECB na tento účel vykonáva úlohy uvedené vo svojom štatúte² a zodpovedá za riadenie svojich činností a financií.
2. Audit Dvora audítorov týkajúci sa prevádzkovej efektívnosti ECB vychádza z článku 27.2 Protokolu o štatúte ESCB a ECB³. Predmetom auditu boli systémy a postupy, ktoré zaviedla ECB na riadenie činností svojich odborných útvarov v rozpočtovom roku 2008 a plánovanie činností na rok 2009.
3. Rozhodovacími orgánmi ECB sú Rada guvernérov a Výkonná rada⁴. Výkonná rada uskutočňuje menovú politiku v súlade s usmerneniami a rozhodnutiami Rady guvernérov⁵ a má celkovú zodpovednosť za riadenie každodenných činností ECB a jej zdrojov.

¹ Článok 127 ods. 1 Zmluvy o fungovaní Európskej únie.

² Štatút ESCB a ECB je protokol pripojený k Zmluve o ES.

³ V článku 27 ods. 2 sa stanovuje: „Ustanovenia článku 287 Zmluvy o fungovaní Európskej únie sa vzťahujú len na skúmanie prevádzkovej efektívnosti riadenia ECB“. Inštitucionálne ustanovenia vzťahujúce sa na Európsku centrálnu banku sú zahrnuté v článkoch 282 – 284 Zmluvy o fungovaní Európskej únie.

⁴ Článok 9.3 Protokolu o štatúte ESCB a ECB. Radu guvernérov tvorí šesť členov Výkonnej rady a guvernéri národných centrálnych bánk krajín eurozóny. Výkonná rada pozostáva z prezidenta, viceprezidenta a štyroch ďalších členov.

⁵ Článok 12.1 Protokolu o štatúte ESCB a ECB.

4. ECB má 18 odborných útvarov, z toho 15 útvarov sú riaditeľstvá alebo generálne riaditeľstvá. Všetky odborné útvary riadi Výkonná rada⁶. Každý odborný útvar zodpovedá jednému z členov Výkonnej rady.

5. Rozpočtová právomoc ECB je zverená Rade guvernérov, ktorá schvaľuje ročný rozpočet ECB na základe návrhu Výkonnej rady⁷. Generálne riaditeľstvo pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu monitoruje plnenie rozpočtu a odborným útvarom poskytuje poradenstvo a podporu na zabezpečenie účinného a efektívneho riadenia ich zdrojov.

ROZSAH AUDITU A AUDÍTORSKÝ PRÍSTUP

6. Na audit ECB bol zvolený audítorský prístup na základe rotačného systému, pri ktorom sa na preskúmanie vyberú každý rok iné oblasti riadenia. Hlavným cieľom auditu Dvora audítorov za rok 2008 bolo zhodnotiť, či ECB zaviedla systémy a postupy potrebné na riadenie činností svojich odborných útvarov. Audit sa týkal týchto troch otázok:

- Plánovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?
- Monitorovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?
- Podávali odborné útvary správy o svojich činnostiach a hodnotili svoju výkonnosť?

7. Hodnotenie Dvora audítorov sa týkalo systémov a postupov zavedených pre banku ako celok a konkrétnych opatrení, ktoré zaviedli a používali kontrolované odborné útvary. Osvedčené postupy zavedené jedným odborným útvarom, ktoré boli zistené v priebehu auditu Dvora audítorov, sa použili

⁶ Článok 10.2 Rozhodnutia Európskej centrálnej banky z 19. februára 2004, ktorým sa prijíma rokovací poriadok Európskej centrálnej banky (ECB/2004/2) (Ú. v. EÚ L 80, 18.3.2004, s. 33).

⁷ Článok 15.1 Rozhodnutia Európskej centrálnej banky z 19. februára 2004, ktorým sa prijíma rokovací poriadok Európskej centrálnej banky.

na hodnotenie systémov a postupov riadenia v iných útvaroch. Pri audite sa nehodnotili výsledky ECB ako celku ani činnosti odborných útvarov.

8. Na audit bolo vybraných šesť odborných útvarov (pozri **rámček 1**) z 15 odborných útvarov, ktoré sú riaditeľstvami alebo generálnymi riaditeľstvami⁸. Pri výbere sa vychádzalo z týchto kritérií: i) druh činností, ii) výška rozpočtu a objem ľudských zdrojov a iii) podporné a prevádzkové oblasti⁹. V **prílohe 1** sa nachádza stručný opis všetkých vybraných odborných útvarov.

Rámček 1 - Odborné útvary zahrnuté v audite

- i) *Riaditeľstvo pre komunikáciu (R-CO);*
- ii) *Generálne riaditeľstvo pre ekonomiku (GR-E);*
- iii) *Generálne riaditeľstvo pre medzinárodné a európske vzťahy (GR-I);*
- iv) *Generálne riaditeľstvo pre sekretariát a jazykové služby (GR-SL);*
- v) *Generálne riaditeľstvo pre štatistiku (GR-S);*
- vi) *Generálne riaditeľstvo pre výskum (GR-R).*

9. V **prílohe 2** sa nachádza prehľad konkrétnych audítorských kritérií a hodnotenie každého kontrolovaného odborného útvaru.

⁸ Tri odborné útvary, ktoré nie sú riaditeľstvami alebo generálnymi riaditeľstvami, t. j. Poradcovia Výkonnej rady, Zastúpenie ECB vo Washingtone a program Target 2 – Securities (T2S), neboli pre svoju pomerne malú veľkosť zahrnuté v audite.

⁹ Generálne riaditeľstvo pre správu, GR pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu, GR pre informačné systémy a Riaditeľstvo pre finančnú stabilitu a dohľad, v ktorých sa v poslednej dobe uskutočnil audit Európskeho dvora audítorov alebo vnútorný audit ECB, boli z auditu vyňaté.

PRIPOMIENKY

Plánovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?

10. Na posúdenie náležitosti systémov a postupov, ktoré ECB zaviedla, aby odborným útvarom umožnila plánovať ich činnosti, Dvor audítorov skúmal, či:

- sa vykonalo strategické/viacročné plánovanie, v ktorom sa jasne stanovili strategické ciele a viacročné priority;
- boli zostavené výročné plány/plány práce s jasným opisom výročných cieľov a činností;
- sa počas procesu plánovania zohľadnili potreby a očakávania zúčastnených strán a ciele a činnosti boli náležite zoradené podľa dôležitosti;
- sa v plánovacom procese brali do úvahy zdroje potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov a vybraných činností.

Strategické/viacročné plánovanie

11. Na optimalizované využitie zdrojov ECB by sa malo uskutočniť strategické/viacročné plánovanie, aby bolo možné definovať ciele a viacročné priority banky vrátane reakcií na meniace sa prostredie a zabezpečiť, aby sa všetky organizačné prvky podieľali na vytvorení spoločnej vízie.

12. Podľa Protokolu o štatúte Európskeho systému centrálnych bánk a ECB ani podľa rozhodnutia ECB o rokovacom poriadku sa explicitne nepožaduje vypracovanie strategických/viacročných dokumentov.

13. Podľa článku 9 tohto protokolu „ECB zabezpečuje, aby sa úlohy zverené ESCB... plnili buď jej vlastnou činnosťou... alebo prostredníctvom národných centrálnych bánk“. Platný právny rámec definuje viaceré funkcie ECB a národných centrálnych bánk. Sú však niektoré oblasti, v ktorých vôbec nie sú jasne rozdelené úlohy a v ktorých sú rozdelenie a presné úlohy stanovené

v dvojstranných dohodách a konkrétnych opatreniach. V dôsledku toho štruktúra systému ECB a ESCB/Eurostému¹⁰ ovplyvňuje strategické/viacročné plánovanie ECB, čo obmedzuje rozsah, v akom môže banka vykonávať efektívne strategické/viacročné plánovanie.

14. Všetky kontrolované odborné útvary prispeli do plánovaciemu procesu ECB stanovením strategických cieľov a viacročných priorít (pozri bod 21). Tieto ciele a priority sa každoročne aktualizovali a umožnili stanoviť dlhodobé smerovanie pre činnosti týchto útvarov. Vo väčšine prípadov¹¹ však strategické ciele uvedené vo viacročných plánovacích dokumentoch neboli dostatočne konkrétne a poskytnuté informácie o tom, ako by odborné útvary mohli dosiahnuť svoje ciele, boli obmedzené. Okrem toho neboli zakaždým stanovené konkrétne termíny na dosiahnutie týchto viacročných cieľov.

15. Vo viacročných plánovacích dokumentoch sa nezohľadnili ľudské zdroje, hoci predstavujú jedno z hlavných obmedzení na dosiahnutie stanovených cieľov. V prípade R-CO sa však vypracoval projekt, v ktorom sú činnosti naviazané na zdroje a ktorý má za cieľ stanoviť a realizovať opatrenia na zvládnutie zvyšujúcej sa pracovnej záťaže pri stabilnom počte zamestnancov¹² (pozri **rámček 2**).

¹⁰ Výraz „Eurosystém“ označuje podmnožinu ESCB, ktorú tvorí ECB a národné centrálné banky tých členských štátov EÚ, ktoré prijali euro. Prevádzková štruktúra Eurosystému plne zohľadňuje zásadu decentralizácie. Národné centrálné banky vykonávajú takmer všetky prevádzkové úlohy Eurosystému vrátane väčšiny operácií peňažnej politiky, vydávania eurobankoviek a manipulácie s nimi a štatistického zberu údajov.

¹¹ Jednou z výnimiek bol odbor FIP v GR-E, ktorý v roku 2007 pripravil obchodný plán, v ktorom stanovil strategické priority na obdobie dvoch rokov. Plán obsahoval opis úlohy, mandátu a organizácie odboru, ako aj dostupné zdroje.

¹² ECB sa usiluje o stabilný počet pracovníkov v strednodobom horizonte a žiadosti o dodatočné zdroje zamestnancov sa posudzujú len v špeciálnych prípadoch.

Rámček 2 – Plán organizačného rozvoja

V priebehu rokov sa Riaditeľstvu pre komunikáciu (R-CO) výrazne zvýšilo pracovné zaťaženie. Tento nárast viedol k častému využívaniu dočasných zamestnancov a k nadčasom. V snahe nájsť riešenie problémov týkajúcich sa pracovného zaťaženia a ľudských zdrojov sa Generálne riaditeľstvo pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu (GR-H), R-CO a príslušní členovia Výkonnej rady dohodli na vypracovaní plánu organizačného rozvoja.

Vo fáze analýzy projektu sa vykonala hĺbková previerka procesov, zdrojov, pracovného zaťaženia a činností v rokoch 2005 až 2008 a odhad pracovného zaťaženia na ďalších päť rokov.

Hlavným záverom bolo, že obidva odbory R-CO by sa mali pretransformovať a zo spôsobu fungovania orientovaného čisto na dopyt zvoliť proaktívny prístup a sústrediť sa na svoje hlavné komunikačné činnosti. Bol vypracovaný akčný plán. Implementácia tohto plánu bola monitorovaná na pravidelných zasadnutiach R-CO a poradného tímu zodpovedného za realizáciu projektu plánu organizačného rozvoja.

Ročné plány/plány práce

16. Riadne ročné plánovanie vyžaduje okrem iného zostavenie ročného plánu/plánu práce, v ktorom sú jasne vymedzené ročné ciele, poskytnutý opis činností, ktoré sa majú vykonať na dosiahnutie týchto cieľov, určené očakávané výsledky a stanovené kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI). Ročné ciele odborných útvarov by mali byť zosúladené s celkovými cieľmi ECB a strategickými prioritami odborných útvarov.

17. Okrem ročného rozpočtu, ktorý musí prijať Rada guvernérov, sa v rokovacom poriadku ECB explicitne nestanovuje požiadavka na vypracovanie ročných plánovacích dokumentov.

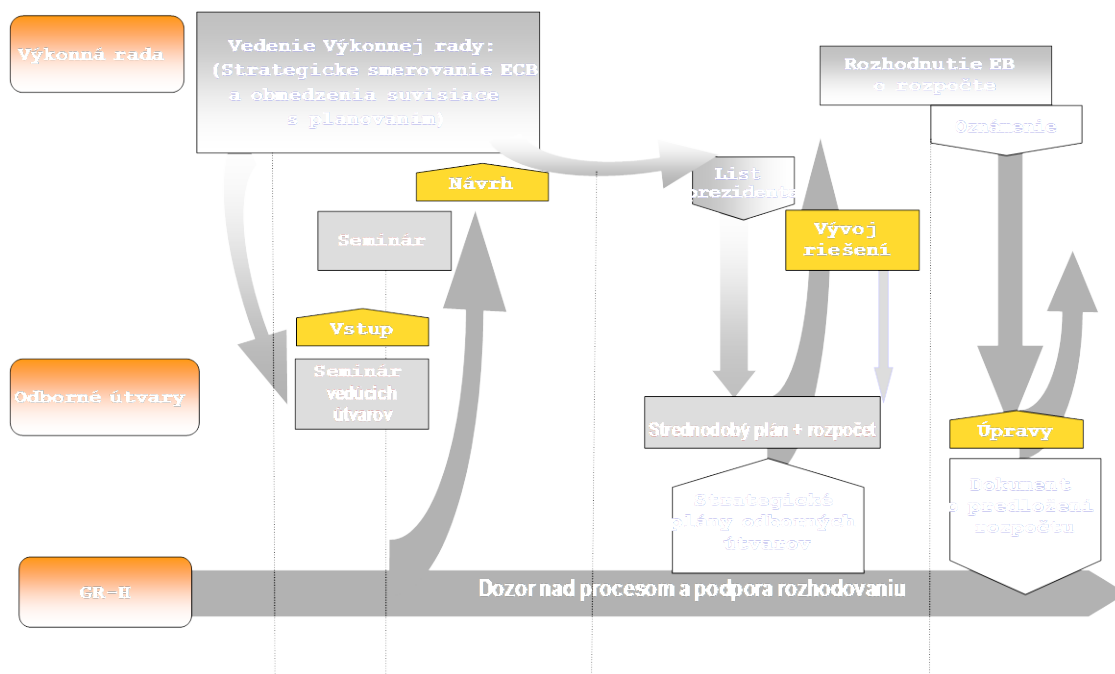
18. Všetky kontrolované odborné útvary však definovali svoje ročné ciele a stanovili kľúčové ukazovatele výkonnosti určené na meranie výkonnosti (pozri body 34 až 37) v súlade s celkovými cieľmi ECB (pozri bod 21) a strategickými prioritami odborných útvarov.

19. Činnosti, ktoré sa mali vykonať na splnenie týchto cieľov, neboli opísané rovnako podrobne. Na získanie presnej predstavy o činnostiach odborných útvarov je potrebné sa oboznámiť s rozličnými plánovacími dokumentmi na úrovni odboru. Neexistuje formálna spojitosť medzi činnosťami odborného útvaru a cieľmi opísanými v strategických plánoch (pozri bod 21).

Proces ročného plánovania

20. V procese ročného plánovania by sa mali brať do úvahy mandát ECB, ciele banky a viacročné priority, potreby a očakávania zúčastnených strán a ročné ciele a činnosti banky by mali byť zoradené podľa dôležitosti na základe hodnotenia dosahu týchto činností a ich komparatívnej očakávanej pridanej hodnoty.

21. Proces ročného plánovania v ECB začína na jar seminárom vedúcich odborných útvarov. Prejednávajú sa na ňom prvoradé priority a ciele ECB a Výkonnej rade sa predkladá návrh na posúdenie. Výsledky tohto hodnotenia sa premietnu i v liste prezidenta, v ktorom sú stanovené strategické ciele ECB na ďalší rok. Tieto ciele sú podrobnejšie rozvinuté v strategických plánoch odborných útvarov, v ktorých sú stanovené výzvy, ciele a KPI na nasledujúci rok, pričom poskytujú i dlhodobejšiu perspektívu. Rovnaký postup platí i pre prípravu a prijatie ročného rozpočtu ECB (pozri bod 24). Do procesu (znázorneného na **obrázku 1**) sú zapojení všetci hlavní predstavitelia vyššieho manažmentu a jeho cieľom je dosiahnuť informovaný konsenzus o prioritách, ktoré sa majú stanoviť na úrovni ECB.

Obrázok 1 - Prehľad procesu ročného plánovania a monitorovania

Zdroj: Európska centrálna banka.

22. Postupy používané na ročné plánovanie činností sa v kontrolovaných odborných útvaroch výrazne líšia. Je to sčasti v dôsledku rôznorodej povahy ich činností. V nemnohých prípadoch boli potreby a očakávania zúčastnených strán formálne zohľadnené len v rámci niektorých činností alebo zohľadnené len v obmedzenom rozsahu. Okrem toho zoradenie činností podľa dôležitosti nebolo dostatočne zdokumentované¹³. Dva odborné útvary¹⁴ skutočne zaviedli ucelený a dobre zdokumentovaný proces ročného plánovania svojich činností. V **rámčeku 3** sa nachádza krátky opis jedného z týchto dvoch príkladov osvedčeného postupu.

¹³ S výnimkou R-CO, ktoré v rámci plánu organizačného rozvoja vykonalo podrobné zoradenie činností podľa dôležitosti.

¹⁴ GR-S a GR-R.

Rámček 3 – Proces ročného plánovania - GR-S

Príprava ročného plánu prácu na rok n začína v júni roku n - 1. Je to v rovnakom čase ako previerka plánu práce v polovici obdobia na rok n - 1. Paralelne sa vypracúvajú plány práce štatistického výboru ESCB (STC)¹⁵ a jeho pracovných skupín. Medzi prácou STC a GR-S existuje úzka spojitosť, ktorú podporuje i skutočnosť, že GR-S predsedá a poskytuje sekretársku výpomoc STC a všetkým pracovnými skupinám. Týmto je zaručená konzistentnosť a súlad plánovaných činností. Na konci roka n - 1 sa vykonáva hodnotenie plánu práce na rok n - 1 a dokončuje sa plán práce na rok n.

Odbory GR-S pripravujú prvý návrh ročných plánov práce a prediskutujú ho s vyšším manažmentom GR-S. Návrh ročného plánu práce sa zasiela na schválenie i všetkým interným zúčastneným stranám. Zhodnotia sa prijaté pripomienky, a ak je to potrebné, v pláne práce sa vykonajú zmeny. Konečný dokument sa zasiela na schválenie členovi Výkonnej rady.

Plánovanie zdrojov

23. Proces ročného plánovania by mal umožniť hodnotenie ľudských i finančných zdrojov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov a vybraných činností, a ich porovnanie s cieľmi a činnosťami, ktoré sú k dispozícii, na zistenie prípadných ďalších potrieb. Konečným cieľom by malo byť čo najlepšie využitie dostupných zdrojov.

24. Odborné útvary odhadujú zdroje potrebné na nasledujúci rok počas obdobia rozpočtového plánovania. Listom predsedu sa začína nielen ročné plánovanie cieľov a činností, ale aj ročné rozpočtové plánovanie (pozri bod 21). Každý odborný útvar predkladá rozpočtovú požiadavku týkajúcu sa finančných a ľudských zdrojov. Tieto požiadavky obsahujú stručný opis úloh, ktoré sa majú vykonať, očakávaných výstupov a potrebných zdrojov. V prípade kontrolovaných odborných útvarov však nebolo možné nájsť jasnú spojitosť

¹⁵ Štatistický výbor predovšetkým informuje o návrhu a zložení štatistických údajov zozbieraných ECB za pomoci národných centrálnych bánk.

medzi rozpočtom, cieľmi v strategických plánoch a činnosťami v ročných plánovacích dokumentoch.

25. Len dva odborné útvary zo šiestich¹⁶ vykonávali systematický odhad ľudských zdrojov na úrovni vybraných činností. V dôsledku toho vo väčšine prípadov nie sú zdokumentované zdroje potrebné na dosiahnutie týchto cieľov.

Monitorovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?

26. Dvor audítorov preskúmal, či:

- sa používali primerané postupy a systémy na pravidelné monitorovanie výkonnosti;
- sa Výkonnej rade predkladali pravidelné správy o pokroku pri dosahovaní cieľov;
- sa stanovili kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) na hodnotenie pokroku pri dosahovaní ročných cieľov.

Interné monitorovanie

27. Súčasťou interného monitorovania by mali byť postupy a systémy, ktorých cieľom je poskytnúť pravidelné a presné informácie o pokroku pri plnení ročného plánu a o tom, do akej miery sa dosahujú ciele. V postupoch by sa mali určiť akékoľvek problémy alebo ťažkosti, aby sa mohli včas prijať nápravné opatrenia.

28. Pokiaľ ide o využívanie zdrojov, vedúci rozpočtových jednotiek sa spolu s odborom pre rozpočet, kontrolu a organizáciu na GR-H zúčastňujú mesačných zasadnutí a schvaľujú mesačné správy o rozpočte. Hlavným zámerom týchto zasadnutí je monitorovať plnenie rozpočtu. Súčasťou mesačných správ o rozpočte nie sú informácie o hodnotení úloh, ktoré

¹⁶ GR-S a GR-R.

vykonáva odborný útvar v oblasti rozpočtových výdavkov¹⁷, pretože pokrok z hľadiska činností sa v týchto správach nezohľadňuje.

29. Zďaleka najdôležitejším postupom monitorovania činností sú zasadnutia vedenia na úrovni vyššieho manažmentu každého odborného útvaru¹⁸.

Dopĺňajú ich zasadnutia odborov, ktoré sú hlavným postupom na podrobnejšie monitorovanie činností a na predkladanie prehľadu o pracovnom vyťažení zamestnancov. Okrem vyššie uvedených zasadnutí sa konajú aj častejšie zasadnutia na úrovni oddelení. Na tejto úrovni sa využívajú rôzne monitorovacie postupy a systémy, ktorými sa hodnotí, či sa úlohy plnia v rámci očakávaných termínov.

30. Na GR-S a GR-R sa v polovici roka vypracúva hodnotenie ročného plánu práce odborného útvaru, ktoré je prehľadom toho, čo sa už dosiahlo a v ktorom sa stanovujú očakávania do konca roka.

31. Všetky kontrolované GR zaviedli postupy a vytvorili systémy na pravidelné riadenie svojich činností. Vo väčšine prípadov sa monitorovanie zameriava skôr na konkrétne vykonané činnosti než na preskúmanie dosahovania cieľov.

Podávanie správ Výkonnej rade

32. Výkonná rada by mala byť pravidelne informovaná o pokroku dosiahnutom pri dosahovaní cieľov a očakávaných výsledkov.

33. Konkrétne požiadavky na podávanie správ Výkonnej rade o pokroku dosiahnutom pri dosahovaní cieľov a očakávaných výsledkov, ktoré by boli spoločné pre všetky odborné útvary v celej ECB, neexistujú. Každý odborný útvar zodpovedá jednému z členov Výkonnej rady. So zodpovedným členom a

¹⁷ Vo všetkých odborných útvaroch tvoria náklady na zamestnancov najväčšiu časť ich rozpočtovaných výdavkov.

¹⁸ Konajú sa každý týždeň na GR-S a R-CO, trikrát mesačne na GR-E, dvakrát mesačne na GR-R a GR-SL a každé tri až štyri týždne na GR-I.

vyšším manažmentom odborného útvaru sa konajú¹⁹ pravidelné zasadnutia. Avšak s výnimkou GR-S²⁰ sa z týchto zasadnutí nevypracúvajú zápisnice. GR-S vypracúva a predkladá Výkonnej rade správy o pokroku, ktoré sú výsledkom hodnotenia ročného plánu práce v polovici roka. Odbor finančného výskumu na GR-R a odbor ekonometrického modelovania na GR-R taktiež vypracúvajú pre Výkonnú radu správy o pokroku pri plnení príslušných výskumných programov a okrem toho sa vypracúvajú správy, prostredníctvom ktorých je člen Výkonnej rady informovaný o hlavných projektoch v príslušnej oblasti politiky. R-CO, GR-I, GR-E a GR-SL nevypracúvajú oficiálne pravidelné monitorovacie správy.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti

34. Predpokladom pre účinné monitorovanie je stanovenie súboru jasných ukazovateľov a hodnotiacich kritérií. Mali by sa stanoviť kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) na hodnotenie pokroku smerom k dosiahnutiu cieľov a očakávaných výsledkov vybraných činností a tieto ukazovatele by mali spĺňať kritériá RACER²¹.

35. KPI boli po prvýkrát zavedené v roku 2006 pre podporné odborné útvary a v roku 2007 pre všetky odborné útvary. Formu KPI si určujú samotné odborné útvary, pričom BCO sa na nich podieľa odporúčaniami, ako ich zlepšiť, napr. zavedenie KPI, ktoré budú používať všetky odborné útvary²².

¹⁹ Konajú sa každý druhý týždeň na GR-S, každý mesiac na GR-I a GR-SL, a na GR-E, R-CO a GR-R pravidelne podľa potreby.

²⁰ Zasadnutia GR-S sú zdokumentované, vypracúva sa program zasadnutia a zápisnica a body činnosti na účely monitorovania pokroku.

²¹ RACER znamená relevantné, uznávané, vierohodné, jednoduché a stabilné (z angl. *relevant, accepted, credible, easy and robust*).

²² Napríklad čerpanie rozpočtu odborného útvaru, plnenie odporúčaní z interného auditu, včas vyplnené hodnotiace formuláre a účasť na školeniach.

36. Od zavedenia KPI sa v ich forme dosiahol významný pokrok z hľadiska ich úplnosti, zreteľnosti a celkovej kvality. KPI na rok 2009 sú jasne prepojené s celkovými cieľmi ECB tak, ako je to stanovené v liste prezidenta, a každý KPI má merateľný cieľ. KPI pokrývajú rôzne aspekty merania výkonnosti, napr. využívanie zdrojov, dosiahnuté výstupy a dosah činností. KPI vo všeobecnosti spĺňajú kritériá RACER²³.

37. Keďže sa KPI monitorujú raz alebo dvakrát ročne²⁴, sú v prvom rade nástrojom na podávanie správ vrcholovému manažmentu, a nie nástrojom na pravidelné monitorovanie úloh odborných útvarov.

Podávali odborné útvary správy o svojich činnostiach a hodnotili svoju výkonnosť?

38. Dvor audítorov kontroloval primeranosť systémov a postupov, ktoré ECB zaviedla pre odborné útvary na podávanie správ o ich činnostiach a na hodnotenie ich výkonnosti. Dvor audítorov preskúmal, či:

- existovalo ročné hodnotenie a podávanie správ o dosiahnutých výsledkoch;
- sa pravidelne hodnotila pridaná hodnota a dosah výsledkov.

Hodnotenie ročných výsledkov

39. Ročné činnosti odborných útvarov a dosiahnuté výsledky by sa mali formálne hodnotiť. Výsledky by sa mali porovnávať s pôvodnými plánmi, čím sa zmerajú dosiahnuté výsledky a pokrok z kvalitatívneho aj kvantitatívneho hľadiska. Mali by sa zohľadniť aj zdroje využité na dosiahnutie výsledkov.

²³ Každý odborný útvar si stanovil KPI, ktorých počet sa pohybuje od 10 (GR-E) po 24 (GR-R).

²⁴ Na GR-S, GR-SL, GR-E a R-CO sa monitorovanie vykonáva raz za pol roka.

40. Na ústrednej úrovni ECB sa vypracúvajú dve hlavné výročné správy, ktoré do istej miery obsahujú hodnotenie ročných výsledkov jednotlivých odborných útvarov – výročná správa ECB²⁵ a správa o monitorovaní rozpočtu na konci roka, ktorú pripravuje GR-H²⁶. V Protokole o štatúte ESCB a ECB ani v „rokovacom poriadku ECB“ sa nestanovuje podávanie iných správ o hodnotení ročných výsledkov Rade guvernérov.

41. Vo výročnej správe za rok 2008 sa okrem ročných činností ESCB a menovej politiky nachádzajú aj vybrané informácie o ročných činnostiach jednotlivých odborných útvarov. Napríklad sa v nej nachádzajú kapitoly Štatistika, Ekonomický výskum a Externá komunikácia. Informácie o ročných činnostiach sú určené zväčša externým partnerom ECB. Ohľadom pokroku v súvislosti s ročnými a strednodobými cieľmi alebo o využití zdrojov sa v nej nachádza len málo informácií.

42. Správa o monitorovaní rozpočtu na konci roka za rok 2008 obsahuje všeobecný prehľad výsledkov podľa hlavných funkčných oblastí²⁷. Správa má dve rôzne štruktúry predkladania informácií: zatiaľ čo sa finančné údaje a kvalitatívne opisy výsledkov podávajú podľa hlavných funkčných oblastí, počet zamestnancov sa uvádza podľa odborných útvarov. V opisoch sa nachádzajú najmä informácie o stupni činnosti v každej hlavnej funkčnej oblasti. Prezentácia správy závisí od podkladov príslušných odborných útvarov, pretože neexistujú žiadne pravidlá ohľadom jej obsahu.

²⁵ ECB má povinnosť podávať správy a zasielať výročnú správu o činnostiach ESCB a o menovej politike za prechádzajúci a prebiehajúci rok Európskemu parlamentu, Rade, Komisii a Európskej rade. Rada guvernérov prijíma výročnú správu (článok 16.1 rokovacieho poriadku ECB).

²⁶ V koncoročnej monitorovacej správe sa uvádzajú informácie o ročnom plnení rozpočtu. Správa sa predkladá Rade guvernérov a Rozpočtovému výboru ESCB.

²⁷ Prehľad výsledkov pripravujú GR-S, GR-I a R-CO. Činnosti GR-SL sa opisujú samostatne za rozhodovacie orgány a jazykové oddelenia. Informácie o činnostiach GR-E a GR-R sú podané spolu v časti o príprave menovej politiky.

43. Aj odborné útvary si vytvorili vlastné nástroje na podávanie správ. Dobrý príklad takéhoto nástroja bol zaznamenaný na GR-S. Pri každej činnosti zaradenej do ročného plánu práce sa uvádza prehľad výsledkov s doplňujúcimi informáciami o činnostiach, ktoré neboli plánované, ale dosiahli sa, a o plánovaných činnostiach, ktoré sa nevykonali. Tento dokument sa zasiela užívateľským útvaram na kontrolu a členovi Výkonnej rady zodpovednému za odborný útvar pre informáciu. Výkonnej rade sa tiež v súhrnnej správe zasielajú výsledky KPI jednotlivých odborných útvarov (pozri body 34 až 37).

44. V ďalších piatich kontrolovaných odborných útvaroch²⁸ je potrebné zhodnotiť a porovnať niekoľko dokumentov, aby sa pokryli všetky činnosti, a často sú prepojené s plánovacími dokumentmi len v obmedzenej miere. Je preto ťažké posúdiť, či sa zrealizovali všetky plánované činnosti.

45. Ďalším príkladom dobrého postupu je následné ročné posúdenie zavedené Výborom pre koordináciu výskumu (RCC)²⁹ (pozri **rámček 4**).

Rámček 4 – Výročná posudzovacia správa RCC

Obsah výročnej posudzovacej správy RCC za rok 2007: i) hodnotenie relevantnosti politiky, ii) zhrnutie dostupných dôkazov o akademickej kvalite, iii) skúsenosti s programom ECB dočasného vysielania výskumných pracovníkov, iv) zoznam výskumných konferencií zorganizovaných ECB v priebehu roka, v) hlavné preskúmanie s podrobným hodnotením každej z 24 samostatných zmlúv o prioritách v oblasti výskumu.

Hodnotenie pridanej hodnoty a dosahu

46. Pridaná hodnota a dosah činností odborných útvarov by sa mali pravidelne hodnotiť. Cieľom je hodnotiť, do akej miery výstupy odborných útvarov mali

²⁸ GR-SL, R-CO, GR-E, GR-I, GR-R. Na GR-R sa však väčšina práce pokryje vo výročnej kontrolnej správe RCC, čo je opísané v **rámčeku 4**.

²⁹ RCC bol zriadený s cieľom koordinovať výskumné činnosti v ECB, ktoré vykonáva niekoľko odborných útvarov, napr. GR-E, GR-I atď.

plánovaný dosah, a tým poskytnúť cenný základ pre stanovenie ďalších strategických a prevádzkových priorít.

47. Meranie dosahu a posúdenie pridanej hodnoty je do istej miery súčasťou niektorých KPI. Okrem toho sa v ECB využilo niekoľko iniciatív na meranie dosahu a posúdenie pridanej hodnoty. Za posledných päť rokov sa zrealizovali tieto hodnotenia a posúdenia:

- a) interný prieskum na hodnotenie spokojnosti zákazníkov spustený v októbri 2008, ktorého cieľom bolo posúdiť spokojnosť zamestnancov ECB s podpornými funkciami ECB;
- b) externé hodnotenie výskumných činností ECB v roku 2004 (pozri **rámček 5**);
- c) zavedenie bodového systému³⁰ pre akademické publikácie zamestnancov;
- d) plán organizačného rozvoja v rokoch 2007 – 2008 (pozri **rámček 2**);
- e) monitorovacie prieskumy a hodnotenie verejnej mienky.

Rámček 5 – Hlavné odporúčania z hodnotenia činností v oblasti výskumu

1. Výskumným pracovníkom by mal byť poskytnutý dostatočný čas a stimuly;
2. ECB by mala zvýšiť výskum s potenciálom na uverejnenie v najvýznamnejších časopisoch a znížiť dôraz na pracovné dokumenty;
3. Zlepšiť dlhodobé riadenie výskumných pracovníkov zavedením kariérneho postupu pre odborníkov, častejším využívaním mobility, zvýšením rozpočtu na konzultantov a znížením programu hosťujúcich výskumníkov;

³⁰ Dosah sa hodnotí uplatnením bodového systému na základe kritérií stanovených vyšším manažmentom GR-R. Tento systém bol zavedený na hodnotenie akademických publikácií zamestnancov. Cieľom tohto systému je vytvoriť správne stimuly pre zamestnancov, aby vykonávali výskum, ktorý je vysoko kvalitný aj

4. Zostaviť ucelený ročný plán výskumu pre všetky odborné útvary, ktoré sa zapájajú do výskumu;
5. Zlepšiť podporu výskumu zamestnaním nových výskumných asistentov a zlepšiť zavedené IT nástroje;
6. Oznamovať výsledky výskumu širokej verejnosti menej odborným spôsobom.

48. Dvor audítorov zistil, že tieto hodnotenia a posúdenia sa vykonávali ad hoc. Systematický prístup, ktorým by hodnotenia pokryli všetky hlavné činnosti ECB z viacročného hľadiska, neexistuje.

ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Plánovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?

49. Všetky kontrolované odborné útvary sa podieľali na procese plánovania ECB tým, že sformulovali strategické ciele a viacročné priority, ktoré nasmerovali ich činnosti z dlhodobého hľadiska. Vo väčšine prípadov však neboli strategické ciele dostatočne konkrétne a presné.

50. V jednom zo šiestich kontrolovaných odborných útvarov bol vypracovaný ročný plán práce, v ktorom boli stanovené ciele a dostatočne podrobne opísané ročné činnosti a očakávané výsledky. V ostatných piatich odborných útvaroch je potrebné konzultovať rôzne plánovacie dokumenty na úrovni odborov, aby sa získal ucelený prehľad o činnostiach a aby sa dali prepojiť činnosti s cieľmi v strategických plánoch odborných útvarov.

51. Počas procesu plánovania rozpočtu odborné útvary brali do úvahy požadované zdroje. Neexistuje však formálne prepojenie medzi plánovanými cieľmi a činnosťami odborných útvarov v strategických plánoch a ročných plánovacích dokumentoch a ľudskými a finančnými zdrojmi potrebnými na ich dosiahnutie. Okrem toho, keďže neexistuje systém, ktorým by sa stanovili

relevantný pre politiku, zavedením rebríčka ekonomických časopisov s bodovým systémom.

osvedčené postupy v rámci ECB, a prijali sa a uplatnili v celej organizácii, zvyšuje sa riziko, že niektoré z jej odborných útvarov budú menej účinné a efektívne, ako by mohli byť.

Odporúčania

1. ECB by mala posilniť ročné plánovanie odborných útvarov tým, že stanoví, ako je stratégia prepojená s ročným plánom práce. V ňom by mali byť následne prepojené ročné ciele s konkrétnymi činnosťami a očakávanými výsledkami. Formálne by sa mali určiť aj zdroje potrebné na ich dosiahnutie.
2. ECB by mala zaviesť postupy, ktorých cieľom je určiť osvedčené postupy riadenia a aktívne ich šíriť v ostatných odborných útvaroch s cieľom posilniť spoluprácu a kvalitu riadenia.

Monitorovali odborné útvary svoje činnosti náležitým spôsobom?

52. ECB zaviedla postupy a vytvorila primerané systémy na pravidelné monitorovanie svojich činností. Členovia Výkonnej rady boli pravidelne informovaní o pokroku činností a na hodnotenie dosahovania cieľov sa stanovili KPI. Napriek tomu sa vo väčšine odborných útvarov nevypracúvali pre Výkonnú radu pravidelné monitorovacie správy.

53. ECB nedávno zaviedla KPI, ktoré sú jasne prepojené s celkovými cieľmi ECB a pokrývajú rôzne aspekty merania výkonnosti.

Odporúčania

3. Predkladaním pravidelných správ o realizácii činností, ktoré zachytávajú pokrok dosiahnutý pri plnení ročných činností, by sa zlepšila kvalita monitorovania a slúžili by ako základ na zmeny a doplnenia pôvodných ročných plánov.

Podávali odborné útvary správy o svojich činnostiach a hodnotili svoju výkonnosť?

54. Odborné útvary podávali správy o svojich činnostiach a výsledkoch v správe o monitorovaní rozpočtu na konci roka a vo výročnej správe ECB a v ďalších špecifických správach odborných útvarov. Vo väčšine prípadov sa však v týchto správach nehodnotí výkonnosť na základe stanovených cieľov.

55. Zrealizovalo sa niekoľko relevantných a presných hodnotení a posúdení, ktoré poskytli vedeniu odborných útvarov užitočné informácie. Systematický prístup, ktorým by hodnotenia pokryli všetky hlavné činnosti ECB z viacročného hľadiska, však neexistuje. Tým sa zvyšuje riziko, že nápravné opatrenia nebudú prijaté, keď budú potrebné.

Odporúčania

4. Podávanie výročných správ by sa malo ešte viac zlepšiť: i) zaradením ročného hodnotenia činností odborných útvarov a ii) predložením hodnotenia o pokroku z hľadiska dosahovania cieľov stanovených v strategických plánoch. V týchto správach by malo byť taktiež uvedené, či a ako pozmeniť strategickú orientáciu vzhľadom na praktické skúsenosti.
5. Mal by sa zaviesť systém pravidelných hodnotení a posúdení pridanej hodnoty a dosahu činností odborných útvarov.

Túto správu prijal Dvor audítorov v Luxemburgu na svojom zasadnutí dňa 5. mája 2010.

Za Dvor audítorov

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
predseda

Prehľad odborných útvarov kontrolovaných Európskym dvorom audítorov

Riaditeľstvo pre komunikáciu	Generálne riaditeľstvo pre ekonomiku	Generálne riaditeľstvo pre medzinárodné a európske vzťahy	Generálne riaditeľstvo pre sekretariát a jazykové služby	Generálne riaditeľstvo pre štatistiku	Generálne riaditeľstvo pre výskum
<p>Riaditeľstvo pre komunikáciu (R-KO) riadi externú a internú komunikáciu ECB. Oznamuje oficiálne stanoviská ECB/Eurosystému/ESCB a informuje verejnosť a médiá o úlohách, poslaní a organizácii ECB. Riaditeľstvo vypracúva a realizuje politiku externej a internej komunikácie a koordinuje komunikačné aktivity v rámci ECB/Eurosystému/ESCB. Pripravuje publikácie ECB/Eurosystému/ESCB a spravuje internetové a intranetové stránky ECB. Riadi podujatia, organizuje konferencie a zaoberá sa záležitosťami protokolu.</p> <p><i>Ludské zdroje k 31. decembru 2008: 51</i></p>	<p>Generálne riaditeľstvo pre ekonomiku (GR-E) pripravuje rozhodnutia Rady guvernérov v oblasti menovej politiky a všetky súvisiace stanoviská k politike ECB/Eurosystému/ESCB. GR-E monitoruje, analyzuje a predpovedá, ako aj vypracúva štúdie o menovom, finančnom, daňovom, štrukturálnom a ďalšom ekonomickom vývoji a politikách, a vypracúva správy a externé oznámenia z týchto oblastí. GR-E okrem toho analyzuje stav konvergencie členských krajín EÚ, ktoré nie sú v eurozóne, a koordinuje ich menovú politiku s menovou politikou ECB a podáva správy z tejto oblasti.</p> <p><i>Ludské zdroje k 31. decembru 2008: 176</i></p>	<p>Generálne riaditeľstvo pre medzinárodné a európske vzťahy (GR-I) pripravuje politické stanoviská ECB/Eurosystému/ESCB k medzinárodným, ako aj európskym záležitostiam. Tieto stanoviská vypracúva v spolupráci s ostatnými odbornými útvarmi v súlade s ich príslušnými zodpovednosťami. Vypracúva ekonomické analýzy globálnych systémových otázok a ekonomické analýzy a predpovede krajín s rýchlo sa rozvíjajúcim trhovým hospodárstvom a susedných regiónov EÚ. GR-I taktiež analyzuje nemakroekonomické vnútorné a vonkajšie politiky, ako aj inštitucionálne záležitosti EÚ.</p> <p><i>Ludské zdroje k 31. decembru 2008: 48</i></p>	<p>Generálne riaditeľstvo pre sekretariát a jazykové služby (GR-SL) podporuje proces rozhodovania Generálnej rady, Rady guvernérov a Výkonnej rady. Podieľa sa na záležitostiach správy a riadenia organizácie (vrátane procesu rozhodovania a dôvernosti, verejného prístupu a etických pravidiel). GR-SL poskytuje centralizované knižničné služby, riadi dokumenty/záznamy, politiku a postupy archivácie, a taktiež riadi centrálny archív. Poskytuje ECB/Eurosystému/ESCB jazykové a s nimi súvisiace služby (preklad, editovanie, revízia, terminológia a jazyková technická podpora).</p> <p><i>Ludské zdroje k 31. decembru 2008: 115</i></p>	<p>Generálne riaditeľstvo pre štatistiku (GR-S) vypracúva, zhromažďuje a šíri štatistiky, štatistické ukazovatele a metaúdaje potrebné pre menovú politiku a ďalšie úlohy ECB. Taktiež vypracúva, riadi a uplatňuje štatistické nástroje, databázy a procesy na účely zhromažďovania, riadenia, produkcie, rozširovania a výmeny údajov. Definuje koncepty, klasifikácie a sezónne úpravy štatistík používaných ECB. GR-S sprístupňuje štatistiky a podporné informácie verejnosti a účastníkom trhu.</p> <p><i>Ludské zdroje k 31. decembru 2008: 115</i></p>	<p>Generálne riaditeľstvo pre výskum (GR-R) sa podieľa na menovej politike ECB a jej ďalších úlohách a funkciách tým, že realizuje ekonomický výskum a poskytuje politické poradenstvo podložené výskumom a analytickými nástrojmi. GR-R konkrétne realizuje výskum v monetárnej ekonómii, makroekonómii a financiách, a vypracúva, udržiava a používa ekonometrické modely na predpovede a analýzy politík.</p> <p><i>Ludské zdroje k 31. decembru 2008: 56</i></p>

Zdroj: údaje poskytnuté Európskou centrálnou bankou.

Prehľad konkrétnych audítorských kritérií a hodnotenie každého kontrolovaného odborného útvaru

	GR-SL	R-CO	GR-I	GR-E	GR-S	GR-R
PLÁNOVALI ODBORNÉ ÚTVARY SVOJE ČINNOSTI NÁLEŽITÝM SPÔSOBOM?						
Strategické/viacročné plánovanie						
Zaviedlo sa strategické/viacročné plánovanie	U	U	U	U	U	U
ich dosiahnutie	Z	Z	Z	Z	U	Z
Ročné plány/plány práce						
Ročný plán/plán práce bol zostavený na úrovni odborného útvaru	Z	Z	Z	Z	U	Z
Ročné plány/plány práce boli zostavené na úrovni odborov odborných útvarov	U	Z	U	U	U	U
Ročné ciele boli dostatočne vymedzené	U	U	U	U	U	U
Ročné ciele boli zosúladené so všeobecnými cieľmi ECB a strategickými prioritami odborných útvarov	U	U	U	U	U	U
Činnosti na dosiahnutie stanovených cieľov a očakávaných výsledkov neboli dostatočne vymedzené	Z	Z	Z	Z	U	Z
Proces ročného plánovania						
Potreby a očakávania zúčastnených strán boli v plánovacom procese formálne zohľadnené	Z	Z	Z	Z	U	U
Proces zoradenia ročných činností podľa dôležitosti bol dostatočne zdokumentovaný	Z	U	Z	Z	U	U
Plánovanie zdrojov						
Zdroje potrebné na nasledujúci rok sa brali do úvahy počas obdobia rozpočtového plánovania	U	U	U	U	U	U
Potrebné ľudské a finančné zdroje boli prepojené so stanovenými cieľmi a vybranými činnosťami	Z	Z	Z	Z	Z	Z
MONITOROVALI ODBORNÉ ÚTVARY SVOJE ČINNOSTI NÁLEŽITÝM SPÔSOBOM?						
Interné monitorovanie						
Konajú sa pravidelné zasadnutia vedenia na monitorovanie výkonu odborného útvaru	U	U	U	U	U	U
Konajú sa zasadnutia odboru/sekcie na monitorovanie výkonu odboru/sekcie	U	U	U	U	U	U
Predkladanie správ Výkonnej rade						
Výkonná rada je pravidelne informovaná	U	U	U	U	U	U
Písomné správy sa pravidelne predkladajú Výkonne rade	Z	Z	Z	Z	U	U
Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI)						
Boli určené KPI s merateľnými cieľovými hodnotami	U	U	U	U	U	U
Na monitorovanie a predkladanie správ o ročných činnostiach boli použité KPI	Z	Z	Z	Z	Z	Z
PODÁVALI AGENTÚRY SPRÁVY O SVOJICH ČINNOSTIACH A HODNOTILI SVOJU VÝKONNOSŤ?						
Hodnotenie ročných výsledkov						
Ročné činnosti a dosiahnuté výsledky sa predkladajú vo výročnej správe o činnosti	Z	Z	Z	Z	U	U
Informácie umožňujú Výkonnej rade, aby určila výsledky činností odborných útvarov	Z	Z	Z	U	U	U
Hodnotenie pridanej hodnoty a dosahu						
Vykonal sa pravidelné interné hodnotenie pridanej hodnoty a dosahu výsledkov	U	U	Z	U	U	U
Vykonal sa pravidelné externé hodnotenie pridanej hodnoty a dosahu výsledkov	Z	U	Z	Z	Z	U
U - uspokojivé, Z - potreba zlepšenia						

ODPOVEĎ EURÓPSKEJ CENTRÁLNEJ BANKY

Európska centrálna banka (ECB) víta správu Európskeho dvora audítorov za rozpočtový rok 2008 a oceňuje jeho pripomienky a odporúčania. Zároveň berie na vedomie jeho vyjadrenie, že všetky kontrolované odborné útvary (i) prispeli k plánovaciemu procesu ECB stanovením strategických cieľov, (ii) definovali svoje ročné ciele a stanovili kľúčové ukazovatele výkonnosti (key performance indicators – KPI) určené na meranie výkonnosti v súlade s celkovými cieľmi ECB a strategickými prioritami odborných útvarov, a (iii) zaviedli postupy a vytvorili systémy na pravidelné monitorovanie svojich činností.

ECB berie pripomienky a odporúčania Dvora audítorov na vedomie. Nižšie sú uvedené poznámky ECB k niektorým bodom správy a ku všetkým piatim odporúčaniam.

Body 4 a 33

Hoci každý odborný útvar zodpovedá jednému z členov Výkonnej rady, je potrebné poznamenať, že Výkonná rada má za odborné útvary ECB kolégiovú zodpovednosť.

Body 12 a 17

Dvor audítorov v bodoch 12 a 17 uvádza, že Protokol o štatúte ESCB a ECB ani rozhodnutie ECB o rokovacom poriadku explicitne nevyžadujú, aby ECB vypracovávala ročný plán (alebo akékoľvek strategické/viacročné dokumenty).

Napriek tejto skutočnosti ECB postupne vyvíja systém riadenia výkonnosti, ktorý vychádza z (i) mandátu ECB stanoveného v Zmluve o fungovaní Európskej únie, (ii) rozhodnutí Rady guvernérov a Výkonnej rady, (iii) každoročného listu prezidenta určeného zamestnancom, ktorý zahŕňa aj strednodobú perspektívu, a (iv) strategických plánov vypracovaných odbornými útvarmi. Strategické plány obsahujú KPI prepojené so (strategickými a prevádzkovými) cieľmi príslušného odborného útvaru a výzvami stanovenými vedením útvaru. V roku 2008 boli stanovené ciele označené ako „ročné“ ciele. V roku 2009 sa zaviedli „dlhodobejšie“ ciele, ktoré sa v spolupráci s odbornými útvarmi ďalej spresňujú s cieľom zabezpečiť prvoradost' strednodobého smerovania. Strategické plány a KPI odborných útvarov schvaľuje Výkonná rada ako celok.

Okrem toho bol zavedený aj strednodobý plán, ktorý sa zameriava najmä na činitele nákladov s cieľom zvýšiť predvídateľnosť rozpočtu a podporiť zavedenie strednodobej perspektívy v plánovaní zdrojov.

Ako Dvor audítorov poznamenáva v prílohe 2, v rámci tohto systému riadenia výkonnosti už viacero odborných útvarov vypracovalo plány práce prispôbené vlastným konkrétnym potrebám. Tieto plány sú jasne prepojené s inými plánmi, napríklad s plánmi práce výborov ESCB/Eurosystemu, plánmi rokovaní rozhodovacích orgánov a ostatnými plánmi a programami odborných útvarov (napr. ekonomickými projekciami).

Bod 15

Strednodobý plán, ktorý sa každoročne vypracúva pre Výkonnú radu vychádzajúc z informácií poskytnutých jednotlivými odbornými útvarmi na základe ich strednodobých strategických cieľov a priorít, sa zameriava na činitele nákladov i na plánovanie zdrojov v strednodobom horizonte. ECB preto vychádza z toho, že tieto zdroje sú prepojené so strednodobými strategickými cieľmi stanovenými jednotlivými odbornými útvarmi.

Bod 22

Je dôležité poznamenať, že činnosti odborných útvarov sú do značnej miery určené a usmerňované Zmluvou o fungovaní Európskej únie a Štatútom ESCB a ECB. Odborné útvary okrem toho svoje činnosti prispôbujú a reorganizujú na základe požiadaviek rozhodovacích orgánov ECB (t. j. Výkonnej rady a Rady guvernérov) a vonkajšieho vývoja. Bolo to tak najmä v roku 2008 (ktorého sa týka audit Dvora audítorov), keď sme boli svedkami vzniku najväčšej hospodárskej krízy v eurozóne i vo svete od druhej svetovej vojny. V podporných odborných útvaroch boli zavedené interné prieskumy na hodnotenie spokojnosti zákazníkov, ktorých cieľom je pomôcť určiť potreby a očakávania interných zúčastnených strán. Podľa názoru ECB sa teda pri stanovovaní priorít, plánovaní, výkone a monitorovaní činností odborných útvarov zohľadňujú potreby a očakávania zúčastnených strán.

Bod 28

Vedúci odborných útvarov a vedúci rozpočtových jednotiek v rámci pravidelných spoločných stretnutí s odborom pre rozpočet, kontrolu a organizáciu v rámci generálneho riaditeľstva pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu diskutujú o pokroku a výkone úloh v rôznych odborných útvaroch a o všetkých zmenách, ktoré sú potrebné z hľadiska zdrojov z dôvodu odloženia alebo zavedenia nových činností. Takže zatiaľ čo sa správy o monitorovaní rozpočtu zameriavajú na plnenie rozpočtu, spomínané stretnutia slúžia ako fórum, na ktorom sa monitoruje vývoj a pokrok v plnení úloh.

Body 31 a 41

Výročná správa ECB poskytuje verejnosti informácie o činnosti a dosiahnutých výsledkoch ECB. Koncoročná správa ECB o monitorovaní rozpočtu okrem toho informuje o plánovanom a skutočnom využití finančných a ľudských zdrojov pre všetky funkcie (v členení podľa systému funkcií Eurosystemu). Keďže pridelovanie zdrojov jednotlivým funkciám počas zostavovania rozpočtu vychádza zo stanovených strategických cieľov (ktoré sú odvodené zo strategických cieľov a zdrojov odborných útvarov), táto správa okrem iného hodnotí plnenie týchto cieľov. Okrem týchto finančných údajov sa vypracováva aj kvalitatívne hodnotenie s informáciami o hlavných dosiahnutých cieľoch v danom roku, čo umožňuje porovnanie s hlavnými smermi stanovenými ako súčasť rozpočtového dokumentu. Podľa názoru ECB sa teda pokrok v dosahovaní cieľov už dokumentuje.

Body 33 a 52

Týždenné informačné stretnutia a pravidelný dialóg medzi členmi Výkonnej rady a vedúcimi odborných útvarov sa z hľadiska účinného riadenia považujú za užitočnejšie ako rozsiahle štvrtročné alebo polročné správy. Každý člen Výkonnej rady je zodpovedný (spolu s vedúcimi jednotlivých útvarov) za monitorovanie činností odborných útvarov vo svojom portfóliu¹ a za rozhodnutie o predložení konkrétnych otázok do pozornosti Výkonnej rady ako celku. V rámci procesu pravidelného monitorovania sa medzi vedúcimi odborných útvarov a zodpovednými členmi Výkonnej rady uskutočňujú pravidelné bilaterálne monitorovacie stretnutia. Tieto stretnutia nadväzujú na jednotlivé etapy procesu ročného a priebežného plánovania a monitorovania (plánovanie a stanovovanie priorít v oblasti ľudských zdrojov, plánovanie rozpočtu, vykazovanie KPI, prieskumy spokojnosti zákazníkov, proces plánovania a monitorovania rokovaní rozhodovacích orgánov atď.) a predstavujú fórum, ktoré umožňuje informovať o plánoch, cieľoch, pokroku a dosiahnutých výsledkoch odborných útvarov a diskutovať a rozhodovať o prípadných potrebných úpravách týchto plánov. Stretnutiam predchádza oznámenie o témach, ktoré sa budú prerokovávať, a príprava príslušnej dokumentácie.

Výkonnej rade sa okrem toho každý rok predkladá konsolidovaná správa o pokroku v plnení cieľov súvisiacich s KPI. Výkonná rada navyše predkladá pravidelné monitorovacie správy Rade guvernérov (polročné prognózy a koncoročné správy o monitorovaní rozpočtu) a o činnosti a výsledkoch ECB informuje aj Výročná správa. Výkonnej rade sa tiež predkladajú pravidelné správy o pokroku dosiahnutom v hlavných oblastiach.

ECB by zároveň chcela upozorniť na databázu plánovania činností, komplexný plánovací a monitorovací nástroj odboru sekretariátu, ktorý Výkonnej rade v prípade potreby umožňuje efektívne sledovanie jednotlivých otázok a činností a podľa potreby aj zostavovanie správ o pokroku.

ECB preto zastáva názor, že na pravidelné vykazovanie informácií Výkonnej rade boli zavedené špecifické požiadavky a postupy.

Bod 37

Štruktúru KPI je možné používať (a v skutočnosti sa používa) na monitorovanie i hodnotenie výsledkov odborných útvarov. V prípade KPI platných pre celú ECB je možné zamerať sa na otázky, ktoré sú relevantné pre organizáciu ako celok. KPI sa teda používajú ako nástroj na podávanie správ vrcholovému manažmentu i ako nástroj na monitorovanie plnenia úloh odborných útvarov.

Body 48 a 55

Ako objasňuje odpoveď na odporúčanie 5, ECB je presvedčená, že tieto hodnotenia a posúdenia sa pripravujú a uplatňujú v potrebných prípadoch a zameriavajú sa na oblasti, ktoré sa na daný účel považujú za najviac relevantné. Vzhľadom na počet doteraz uskutočnených hodnotení (napr. analýza nákladov vychádzajúca

¹ Medzi vedúcimi odborných útvarov a zodpovednými členmi Výkonnej rady sa uskutočňujú pravidelné bilaterálne stretnutia.

z nulovej základne a viaceré projekty organizačného vývoja spolu s následnými prijatými opatreniami) podľa ECB neexistuje zvýšené riziko, že v prípade potreby nebudú prijaté nápravné opatrenia.

Bod 51

Štruktúry riadenia rôznych odborných útvarov/odborov (spolu so zavedenými postupmi riadenia, plánovania a monitorovania) sú dostatočne robustné na zabezpečenie účinnosti a efektívneho priradovania zdrojov jednotlivým činnostiam. V rámci činností sa navyše pravidelne pri každom zostavovaní rozpočtu prehodnocujú priority v rámci celej ECB, pričom rozpočet ECB prehodnocuje aj Rozpočtový výbor (ktorý pozostáva z predstaviteľov Eurosystemu). Ako sa tiež uvádza v odpovedi na odporúčania 1 a 2, zavedenie formálnejšieho procesu v prípade ročných plánov práce by malo ďalej zlepšiť *dokumentovanie* priradovania zdrojov jednotlivým cieľom. Podľa ECB preto neexistuje zvýšené riziko, že niektoré odborné útvary sú menej efektívne a účinné, ako by mohli byť.

Odporúčania 1 a 2

V nadväznosti na neustály rozvoj zaznamenaný počas prvých desiatich rokov svojej existencie ECB plánuje zaviesť formálnejší proces ročných plánov práce. Táto iniciatíva sa začne zostavením počiatočného konceptu v prvej polovici roka 2010, ktorý bude neskôr v priebehu roka 2010 a začiatkom roka 2011 upravený v rámci pilotných fáz s účasťou vybraných odborných útvarov. Cieľom je zaviesť tento proces v celej ECB do polovice roka 2011. V rámci týchto plánov práce by mali odborné útvary okrem iného možnosť: (i) prepojiť svoje vopred dohodnuté funkcie (vychádzajúce zo systému funkcií Eurosystemu) so strategickými cieľmi, a (ii) podrobne identifikovať konkrétne úlohy v rámci týchto funkcií a plánovať ľudské a súvisiace finančné zdroje, ktoré môžu byť na tieto úlohy potrebné.

V rámci prípravy a zavádzania týchto plánov práce v priebehu roka 2010 sa bude ECB – najmä prostredníctvom plánovaných pilotných fáz ako aj „strategických workshopov“ na tento konkrétny účel – usilovať vyvinúť osvedčené postupy riadenia, ktoré je možné uplatniť vo všetkých odborných útvaroch.

ECB teda akceptuje obidve odporúčania.

Odporúčania 3 a 4

Ako je zdôraznené vyššie v odpovedi na body 33 a 52, medzi vedúcimi odborných útvarov a zodpovednými členmi Výkonnej rady sa uskutočňujú pravidelné bilaterálne stretnutia so zameraním sa na podávanie správ a monitorovanie, v rámci ktorých sa zodpovedným členom Výkonnej rady predkladajú informácie o plánoch, cieľoch, pokroku a dosiahnutých výsledkoch príslušných odborných útvarov a kde sa diskutuje a rozhoduje o prípadných potrebných úpravách týchto plánov.

Okrem toho sa uskutočňujú aj pravidelné „orientačné stretnutia“, na ktorých sa vedúci odborných útvarov a ďalší vedúci rozpočtových jednotiek stretávajú s predstaviteľmi odboru pre rozpočet, kontrolu a organizáciu s cieľom prediskutovať zmeny týkajúce sa požadovaných zdrojov, odloženie alebo zavedenie nových činností a prípadné zmeny stanovených priorit v danom roku. Tieto stretnutia prinášajú okamžitý prehľad o vývoji

v rôznych oblastiach, umožňujú monitorovanie pokroku dosiahnutého v rámci plnenia ročných činností a sú základom všetkých potrebných úprav počiatočných plánov. Prehľad o vývoji vyplývajúci z týchto stretnutí sa formalizuje v rámci polročnej prognózy.

Projekty a investície sa zároveň pravidelne monitorujú v rámci Výboru pre riadenie projektov (Project Steering Committee) a projektových riadiacich skupín, prípadne výborov ESCB/Eurosystemu, ak sa týkajú celého ESCB/Eurosystemu. Výkonnej rade sa okrem toho každý rok predkladá konsolidovaná správa o pokroku v plnení cieľov súvisiacich s KPI. Ako sa tiež uvádza vyššie, Výkonná rada predkladá pravidelné monitorovacie správy Rade guvernérov (polročné prognózy a koncoročné správy o monitorovaní rozpočtu), a o činnosti a výsledkoch ECB informuje aj Výročná správa. Výkonnej rade sa predkladajú aj pravidelné správy o pokroku dosiahnutom v hlavných oblastiach.

V neposlednom rade je k dispozícii aj databáza plánovania činností, komplexný plánovací a monitorovací nástroj odboru sekretariátu, ktorý Výkonnej rade v prípade potreby umožňuje efektívne sledovanie jednotlivých otázok a činností a podľa potreby aj zostavovanie správ o pokroku.

Keďže však ECB plánuje zaviesť formálnejší proces ročných plánov práce (odpoveď na odporúčanie 1), čo zároveň prispeje k zlepšeniu podávania správ o pokroku dosiahnutom v rámci plnenia úloh v jednotlivých odborných útvaroch a o dosahovaní strategických cieľov, odporúčania 3 a 4 sa akceptujú len čiastočne.

Odporúčanie 5

Dvor audítorov vo svojej správe v odseku 47 uvádza, že „*sa v ECB využilo niekoľko iniciatív na meranie dosahu a posúdenie pridanej hodnoty*“. Patrí medzi ne napríklad analýza nákladov vychádzajúca z nulovej základne, projekty organizačného vývoja, interné prieskumy na hodnotenie spokojnosti zákazníkov, prieskumy na monitorovanie a hodnotenie verejnej mienky a aktivity zamerané na hodnotenie výkonnosti. Projekty organizačného vývoja sú plánované a štruktúrované organizačné iniciatívy, ktorých cieľom je prehodnotiť a odporučiť spôsoby zlepšenia a/alebo transformácie procesu alebo odborného útvaru.

ECB je presvedčená, že tieto hodnotenia a posúdenia sa pripravujú a uplatňujú v potrebných prípadoch a zameriavajú sa na oblasti, ktoré sa na daný účel považujú za najviac relevantné². Výkonná rada má tento organizačný nástroj k dispozícii a v budúcnosti ho môže kedykoľvek použiť.

Podľa ECB teda toto odporúčanie už bolo zrealizované. Odporúčaný systém hodnotenia sa už uplatňuje a podľa názoru ECB je účinný.

Realizácia odporúčaní

Odporúčanie 5 už bolo zrealizované. Realizácia odporúčaní 1, 2, 3 a 4 sa uskutoční v priebehu roka 2010 a 2011 (v prípade odporúčaní 3 a 4 len v rozsahu uvedenom v tejto odpovedi).

² Projekty organizačného vývoja sa už uskutočnili v týchto odborných útvaroch: riaditeľstvo pre komunikáciu, generálne riaditeľstvo pre správu ECB (projekt organizačného vývoja v oblasti správy objektu), generálne riaditeľstvo pre informačné systémy (strategické prehodnotenie informačných služieb), generálne riaditeľstvo pre finančnú stabilitu (v súvislosti so zriadením Európskeho výboru pre systémové riziká) a generálne riaditeľstvo pre operácie na trhu.