

ЕВРОПЕЙСКА СМЕТНА ПАЛАТА
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

Poročilo o reviziji učinkovitosti upravljanja Evropske centralne banke za proračunsko leto 2008:

Sistemi in postopki, ki jih je ECB vzpostavila za upravljanje dejavnosti svojih poslovnih področij

z odgovori Evropske centralne banke

KAZALO

	Odstavek
Kratice	
Uvod	1–5
Obseg revizije in revizijski pristop	6–9
Opažanja	10–48
Ali so poslovna področja ustrezno načrtovala svoje dejavnosti?	10–25
Strateško/večletno načrtovanje	11–15
Letni načrti/delovni programi	16–19
Postopek letnega načrtovanja	20–22
Načrtovanje virov	23–25
Ali so poslovna področja primerno spremljala svoje dejavnosti?	26–37
Notranje spremljanje	27–31
Poročanje izvršilnemu odboru	32–33
Ključni kazalniki uspešnosti	34–37
Ali so poslovna področja poročala o svojih dejavnostih in vrednotila svojo uspešnost?	38–48
Ocenjevanje letnih rezultatov	39–45
Vrednotenje dodane vrednosti in učinka	46–48
Zaključki in priporočila	49–55
Ali so poslovna področja ustrezno načrtovala svoje dejavnosti?	49–51
Ali so poslovna področja primerno spremljala svoje dejavnosti?	52–53
Ali so poslovna področja poročala o svojih dejavnostih in vrednotila svojo uspešnost?	54–55
Priloga I - Pregled poslovnih področij, ki jih je preučilo Evropsko računsko sodišče	
Priloga II - Pregled specifičnih revizijskih meril in izvedenega ocenjevanja za vsako od preučenih poslovnih področij	

KRATICE

BCO	Oddelek za proračun, nadzor in organizacijo (v DG-H)
BUCOM	Odbor za proračun (odbor ESCB)
D-CO	Direktorat za stike z javnostjo
DG-E	Generalni direktorat za ekonomske analize
DG-H	Generalni direktorat za kadrovske službe, proračun in organizacijo
DG-I	Generalni direktorat za mednarodne in evropske odnose
DG-R	Generalni direktorat za raziskave
DG-S	Generalni direktorat za statistiko
DG-SL	Generalni direktorat za sekretariat in jezikovne storitve
ECB	Evropska centralna banka
EMO	Oddelek za ekonometrično modeliranje (v DG-R)
ESCB	Evropski sistem centralnih bank
FIP	Oddelek za fiskalno politiko (v DG-E)
FIR	Oddelek za finančne raziskave (v DG-R)
NCB	nacionalne centralne banke
RCC	Odbor za usklajevanje raziskav
STC	Odbor za statistiko
T2S	program <i>Target 2 Securities</i>

UVOD

1. Evropska centralna banka (v nadaljevanju besedila: ECB oziroma banka) in nacionalne centralne banke vseh držav članic EU skupaj sestavljajo Evropski sistem centralnih bank (ESCB). Poglavitni cilj ESCB je ohranjanje stabilnosti cen. ESCB tudi podpira splošne ekonomske politike v Uniji z namenom prispevati k doseganju ciljev Unije¹. ECB v ta namen izvaja naloge, določene v svojem statutu², in je pristojna za upravljanje svojih dejavnosti in financ.
2. Sodišče je revizijo učinkovitosti upravljanja ECB opravilo na podlagi člena 27.2 Protokola o Statutu ESCB in ECB³. Revizija je zajela sisteme in postopke, ki jih je ECB uvedla za upravljanje dejavnosti svojih poslovnih področij za proračunsko leto 2008, vključno z načrtovanjem dejavnosti za leto 2009.
3. Organa odločanja v ECB sta Svet ECB in Izvršilni odbor⁴. Slednji izvaja denarno politiko v skladu s smernicami in odločitvami, ki jih sprejme Svet ECB⁵, ter je odgovoren za upravljanje tekočega poslovanja ECB in njenih virov.
4. ECB je razdeljena na 18 poslovnih področij (organizacijskih enot), od katerih jih je 15 direktorats ali generalnih direktorats. Vsa poslovna področja

¹ Člen 127(1) Pogodbe o delovanju Evropske unije.

² Statut ESCB in ECB je protokol, priložen Pogodbi.

³ Člen 27(2) določa: "Določbe člena 287 Pogodbe o delovanju Evropske unije se uporabljajo samo za preverjanje učinkovitosti upravljanja ECB". Institucionalne določbe, ki se nanašajo na Evropsko centralno banko, so zajete v členih 282–284 Pogodbe o delovanju Evropske unije.

⁴ Člen 9.3 Protokola o statutu ESCB in ECB. Svet ECB sestavljajo šest članov Izvršilnega odbora in guvernerji nacionalnih centralnih bank držav euroobmočja. Izvršilni odbor sestavljajo predsednik, podpredsednik in še štirje člani.

⁵ Člen 12.1 Protokola o Statutu ESCB in ECB.

delujejo pod vodstvom Izvršilnega odbora⁶. Vsako poslovno področje poroča enemu od članov Izvršilnega odbora.

5. Proračunski organ banke je Svet ECB, ki na predlog Izvršilnega odbora sprejme letni proračun ECB⁷. Generalni direktorat za kadrovske službe, proračun in organizacijo spremlja izvrševanje proračuna ter zagotavlja svetovanje in podporo poslovnim področjem za uspešno in učinkovito upravljanje virov.

OBSEG REVIZIJE IN REVIZIJSKI PRISTOP

6. Revizije ECB se izvajajo po načelu rotacije, pri čemer se vsako leto za pregled izberejo druga področja upravljanja. Glavni cilj revizije računovodskih izkazov, ki jo je Sodišče izvedlo za proračunsko leto 2008, je bil oceniti, ali je ECB uvedla sisteme in postopke, potrebne za upravljanje dejavnosti njenih poslovnih področij. Pri tem je obravnavalo naslednja tri revizijska vprašanja:

- Ali so poslovna področja ustrezno načrtovala svoje dejavnosti?
- Ali so poslovna področja primerno spremljala svoje dejavnosti?
- Ali so poslovna področja poročala o svojih dejavnostih in vrednotila svojo uspešnost?

7. Sodišče je ocenilo sisteme in postopke, ki so bili uvedeni za celotno banko, ter specifične ureditve, ki so jih razvila in uporabljala preučena poslovna področja. Dobre prakse v določenem poslovnem področju, ki jih je Sodišče opazilo med revizijo, so se uporabile za ocenjevanje upravljaljskih sistemov in postopkov v drugih poslovnih področjih. Pri reviziji se niso ocenjevali rezultati ECB kot celote in dejavnosti njenih poslovnih področij.

⁶ Člen 10.2 Sklepa Evropske centralne banke z dne 19. februarja 2004 o sprejetju Poslovnika ECB (ECB/2004/2) (UL L 80, 18.3.2004, str. 33).

8. Za revizijo je bilo izbranih šest od 15 poslovnih področij, ki so direktorati ali generalni direktorati (glej **okvir 1**)⁸. Izbor je temeljil na naslednjih merilih: i) narava dejavnosti, ii) velikost proračuna in kadrovskih virov ter iii) podpora in operativna področja⁹. V **Prilogi 1** so na kratko opisana vsa izbrana poslovna področja.

Okvir 1 - revidirana poslovna področja

- i) *Direktorat za stike z javnostjo (D-CO);*
- ii) *Direktorat za ekonomske analize (DG-E);*
- iii) *Generalni direktorat za mednarodne in evropske odnose (DG-I);*
- iv) *Generalni direktorat za sekretariat in jezikovne storitve(DG-SL);*
- v) *Generalni direktorat za statistiko (DG-S) in*
- vi) *Generalni direktorat za raziskave (DG-R).*

9. V **Prilogi 2** je pregled specifičnih revizijskih meril in izvedenega ocenjevanja za vsako preučeno poslovno področje.

⁷ Člen 15.1 Sklepa Evropske centralne banke z dne 19. februarja 2004 o sprejetju Poslovnika Evropske centralne banke.

⁸ Tri poslovna področja, ki niso direktorati ali generalni direktorati, so: svetovalec Izvršilnega odbora, predstavništvo ECB v Washingtonu in program T2S (*Target 2 Securities*). Ta področja niso bila upoštevana, ker so relativno majhna.

⁹ Direktorati ali generalni direktorati za upravo, za kadrovsko službo, proračun in organizacijo, za informacijske sisteme ter za finančno stabilnost in nadzor, ki sta jih nedavno revidirala Evropsko računsko sodišče ali Direktorat ECB za notranjo revizijo, niso bili upoštevani.

OPAŽANJA

Ali so poslovna področja ustrezno načrtovala svoje dejavnosti?

10. Sodišče je želelo oceniti ustreznost sistemov in postopkov, ki jih je ECB uvedla za svoja poslovna področja, da bi lahko ta načrtovala svoje dejavnosti, zato je preverilo:

- ali se je izvajalo strateško/večletno načrtovanje, iz katerega so bili jasno razvidni strateški cilji in večletne prednostne naloge;
- ali so bili pripravljene letni načrti/delovni programi, v katerih so bili jasno opisani letni cilji in dejavnosti;
- ali so bile v postopku načrtovanja upoštevane potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani, cilji in dejavnosti pa primerno prednostno razvrščeni in
- ali so bili v postopku načrtovanja upoštevani viri, potrebni za doseganje zastavljenih ciljev in izbranih dejavnosti.

Strateško/večletno načrtovanje

11. Za čim boljšo uporabo virov ECB je treba izvajati strateško/večletno načrtovanje, s katerim se opredelijo bankini cilji in večletne prednostne naloge, pri čemer se upoštevajo odzivi na spreminjajoče se okolje ter zagotovi, da vsi deli organizacije sledijo skupni viziji.

12. Ne v Protokolu o Statutu ESCB in ECB ne v Sklepu ECB o njenem poslovniku ni nobene izrecne zahteve za pripravo dokumentov strateške/večletne narave.

13. Člen 9 Protokola določa, da "ECB zagotovi, da se naloge, ki jih ima ESCB...izvajajo z njeno lastno dejavnostjo...ali prek nacionalnih centralnih bank". V obstoječi pravni podlagi so opredeljene številne funkcije ECB in nacionalnih centralnih bank. Vendar obstajajo številna področja, kjer naloge

niso jasno ločene in kjer so z dvostranskimi sporazumi in posebnimi ureditvami določene vrste nalog in kdo je odgovoren za njihovo izvajanje. Struktura sistema ECB in ESCB/Eurosistema torej vpliva na strateško/večletno načrtovanje ECB¹⁰, kar banko omejuje pri uspešnem strateškem/večletnem načrtovanju.

14. Vsa preučena poslovna področja so prispevala k postopku načrtovanja ECB z oblikovanjem strateških ciljev in večletnih prednostnih nalog (glej odstavek 21). Ti so se vsako leto posodobili in zagotavljali dolgoročno usmeritev za dejavnosti teh področij. Vendar strateški cilji, navedeni v dokumentih večletnega načrtovanja, v večini primerov¹¹ niso bili dovolj specifični, o tem, kako naj bi poslovna področja dosegala svoje cilje, pa so bile zagotovljene le omejene informacije. Poleg tega za doseganje teh večletnih ciljev niso bili vedno določeni specifični roki.

15. V teh dokumentih večletnega načrtovanja niso prikazani kadrovske viri, čeprav ti predstavljajo eno od glavnih ovir za doseganje zastavljenih ciljev. Vendar so v D-CO izvedli projekt, v katerem so bile dejavnosti povezane z viri, cilj projekta pa je bil opredeliti in izvesti ukrepe za obvladovanje čedalje večje delovne obremenitve, pri čemer se skupno število zaposlenih ne bi bistveno spreminjalo¹² (glej **okvir 2**).

¹⁰ Izraz "Eurosistem" pomeni sklop ESCB, ki ga sestavljajo ECB in nacionalne centralne banke držav članic EU, katerih valuta je euro. V operativni strukturi Eurosistema se v celoti upošteva načelo decentralizacije. Nacionalne centralne banke izvajajo skoraj vse operativne naloge Eurosistema, vključno z večino operacij denarne politike, izdajanjem eurobankovcev in ravnanjem z njimi ter zbiranjem statističnih podatkov.

¹¹ Med izjemami je bil Oddelek za fiskalno politiko v DG-E, ki je leta 2007 pripravil poslovni načrt, v katerem so bile navedene strateške prednostne naloge za dveletno obdobje. V njem so bili opisani poslanstvo, pristojnosti in organizacija tega oddelka ter razpoložljivi viri.

¹² ECB si srednjeročno prizadeva, da se skupno število zaposlenih ne bi spreminjalo in da se za dodatne kadrovske vire zaprosi le v izjemnih okoliščinah.

Okvir 2 - projekt organizacijskega razvoja

V direktoratu za stike z javnostjo (D-CO) se je delovna obremenitev z leti zelo povečala. Temu je sledilo precejšnje povečanje števila začasnih uslužbencev in nadurnega dela. Generalni direktorat za kadrovske službe, proračun in organizacijo (DG-H) in D-CO ter njuni člani v Izvršilnem odboru so se dogovorili o izvedbi projekta organizacijskega razvoja, da bi našli rešitve za težave z delovno obremenitvijo in viri.

V fazi analize sta bila med drugim izvedena temeljit pregled postopkov, virov, delovne obremenitve in dejavnosti od leta 2005 do leta 2008 ter ocena delovne obremenitve za naslednjih pet let.

Glavni zaključek je bil, da bi se morala oba oddelka v D-CO s preprostega odzivanja na povpraševanje preusmeriti v bolj aktivno vlogo in se osredotočiti na osrednje dejavnosti komuniciranja. Pripravljen je bil akcijski načrt, izvajanje katerega se je spremljalo z rednimi sestanki med D-CO in svetovalnim podjetjem, zadolženim za izvedbo projekta organizacijskega razvoja.

Letni načrti/delovni programi

16. Za uspešno letno načrtovanje je med drugim treba pripraviti letni načrt/delovni program, v katerem se jasno določijo letni cilji, opišejo dejavnosti, ki jih je treba izvesti za doseg te ciljev, opredelijo pričakovani rezultati in določijo ključni kazalniki uspešnosti. Letni cilji poslovnih področij bi morali biti usklajeni tako s splošnimi cilji ECB kot s strateškimi prednostnimi nalogami poslovnih področij.

17. V poslovniku ECB ni izrecne zahteve za pripravo dokumentov letnega načrtovanja, razen letnega proračuna, ki ga mora sprejeti Svet ECB.

18. Vendar so vsa preučena poslovna področja opredelila svoje letne cilje in določila ključne kazalnike za merjenje uspešnosti (glej odstavke 34–37) v

skladu s splošnimi cilji ECB (glej odstavek 21) in strateškimi prednostnimi nalogami poslovnih področij.

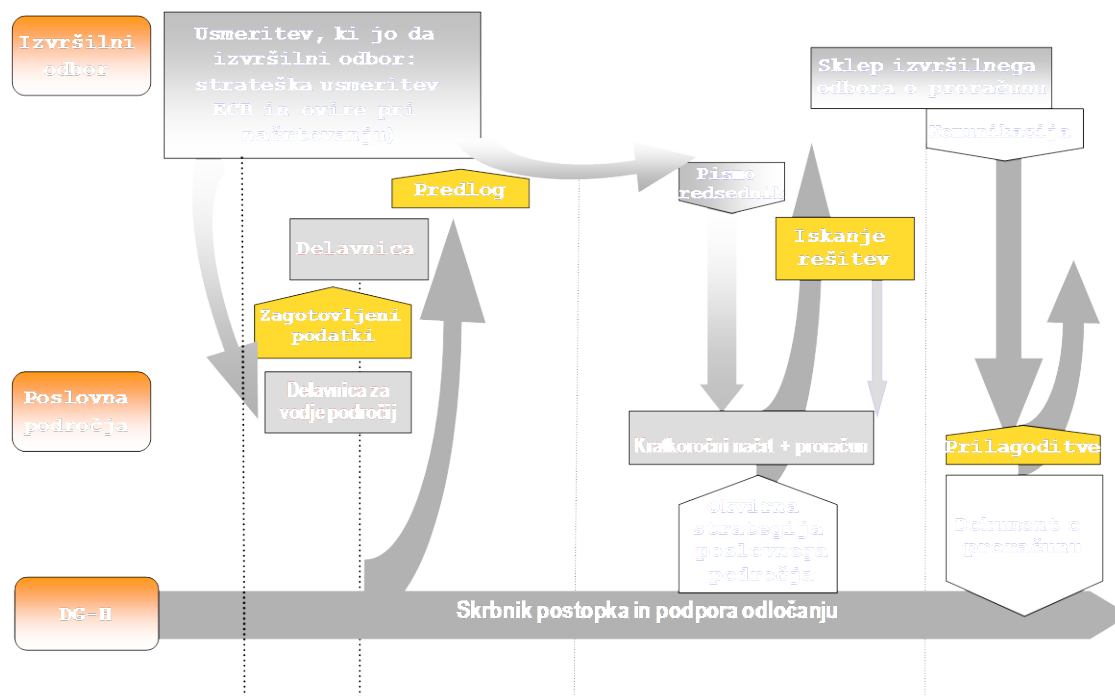
19. Dejavnosti, ki bi jih bilo treba izvesti za doseganje teh ciljev, niso bile opisane enako natančno. Za izčrpen pregled nad dejavnostmi poslovnega področja je treba pregledati različne dokumente načrtovanja na oddelčni ravni. Med dejavnostmi poslovnega področja in cilji, opisanimi v dokumentih z okvirno strategijo, ni nobene formalne povezave (glej odstavek 21).

Postopek letnega načrtovanja

20. Pri postopku letnega načrtovanja bi bilo treba upoštevati pristojnosti ECB, njene cilje in večletne prednostne naloge, potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani ter si prizadevati za prednostno razvrstitev bankinih letnih ciljev in dejavnosti, ki bi temeljila na oceni učinka teh dejavnosti in primerjanju njihove pričakovane dodane vrednosti.

21. Postopek letnega načrtovanja v ECB se začne spomladi z delavnico za vodje poslovnih področij, kjer razpravljajo o pomembnih prednostnih nalogah in ciljnih ECB ter Izvršilnemu odboru podajo predlog, da ga oceni. Izid tega ocenjevanja je predstavljen v pismu predsednika, v katerem so določeni strateški cilji ECB za naslednje leto. Ti cilji so podrobneje razviti v okvirnih strateških dokumentih poslovnih področij. V njih se določijo izzivi, cilji in ključni kazalniki uspešnosti za naslednje leto, kar zagotavlja tudi dolgoročnejšo perspektivo. Ta postopek se uporablja tudi pri pripravi in sprejemu letnega proračuna ECB (glej odstavek 24). Postopek (povzet v **diagramu 1**) združuje vse glavne zainteresirane strani na ravni višjega vodstva, njegov cilj pa je, da se na podlagi dobre obveščenosti doseže soglasje o prednostnih nalogah, ki jih je treba določiti na ravni ECB.

Diagram 1 - pregled postopka letnega načrtovanja in spremljanja



Vir: Evropska centralna banka

22. Postopki, ki se uporabljajo za letno načrtovanje dejavnosti znotraj preučениh poslovnih področij, so zelo različni, kar je deloma posledica različne narave njihovih dejavnosti. V nekaj primerih so bile potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani pri določenih dejavnostih upoštevane le s formalnega vidika oziroma le v omejenem obsegu. Poleg tega prednostno razvrščanje dejavnosti ni bilo dovolj dokumentirano¹³. Dve poslovni področji¹⁴ sta vzpostavili celovit in dobro dokumentiran postopek letnega načrtovanja svojih dejavnosti. V **okviru 3** je kratek opis enega od teh primerov dobre prakse.

¹³ Z izjemo D-CO, ki je izvedel temeljito prednostno razvrščanje med izvajanjem projekta organizacijskega razvoja.

¹⁴ DG-S in DG-R.

Okvir 3 - postopek letnega načrtovanja v DG-S

Priprava letnega delovnega programa za leto n se začne junija leta n-1 in sovpada s polletnim pregledom delovnega programa za leto n-1. Istočasno se pripravijo delovni programi Odbora ESCB za statistiko¹⁵ in njegovih delovnih skupin. Med delom Odbora za statistiko in DG-S obstaja tesna povezava, ki je še močnejša zaradi dejstva, da DG-S predseduje omenjenemu odboru in vsem delovnim skupinam ter jim zagotavlja tajniško podporo. Posledica tega je, da sta zagotovljeni doslednost in združljivost načrtovanih dejavnosti. Ob koncu leta n-1 se delovni program za leto n-1 oceni in pripravi se delovni program za leto n.

Oddelki v DG-S pripravijo prvi osnutek svojih letnih delovnih programov, o katerih razpravljajo z višjim vodstvom v DG-S. Osnutek letnega delovnega programa se pošlje v potrditev tudi vsem notranjim zainteresiranim stranem. Prejete pripombe se ocenijo in delovni program se spremeni, kjer je potrebno. Končni dokument se pošlje v potrditev članu Izvršilnega odbora.

Načrtovanje virov

23. S postopkom letnega načrtovanja bi bilo treba oceniti kadrovske in finančne vire, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev in izbranih dejavnosti, ter jih primerjati z razpoložljivimi viri, da se ugotovijo morebitne dodatne potrebe. Poglavitni cilj bi moral biti čim boljše izkoristiti razpoložljive vire.

24. Poslovna področja med postopkom načrtovanja proračuna ocenijo vire, ki so potrebni za naslednje leto. S predsednikovim pismom se ne začne le letno načrtovanje ciljev in dejavnosti, ampak tudi letno načrtovanje proračuna (glej odstavek 21). Vsako poslovno področje poda proračunsko zahtevo za finančne in kadrovske vire. V teh zahtevah se na kratko opišejo naloge, ki jih je treba izvesti, pričakovani rezultati in potrebni viri. Vendar za preučena poslovna področja ni bilo mogoče zaslediti jasne povezave med proračunom, cilji v

¹⁵ Odbor za statistiko v glavnem svetuje glede oblike in združevanja statističnih informacij, ki jih ECB zbira s pomočjo nacionalnih centralnih bank.

okvirnih strateških dokumentih in dejavnostmi v dokumentih letnega načrtovanja.

25. Kadrovske vire na ravni izbranih dejavnosti sta sistematično ocenjevali le dve od šestih poslovnih področij¹⁶. Posledica tega je, da v večini primerov niso dokumentirani viri, potrebni za doseganje vsakega od ciljev.

Ali so poslovna področja primerno spremljala svoje dejavnosti?

26. Sodišče je preučilo:

- ali so bili za redno spremljanje uspešnosti uporabljeni primerni postopki in sistemi;
- ali so bila Izvršilnemu odboru predložena redna poročila o napredku pri doseganju ciljev in
- ali so se določili ključni kazalniki uspešnosti za ocenjevanje napredka pri doseganju letnih ciljev.

Notranje spremljanje

27. Notranje spremljanje bi moralo zajemati postopke in sisteme, ki zagotavljajo redne in točne informacije o tem, kakšen je napredek pri izvajanju letnega načrta in v kolikšni meri se dosegajo cilji. S temi postopki bi se morali dovolj zgodaj odkriti vsi problemi ali težave, da se lahko izvedejo popravni ukrepi.

28. Kar zadeva porabo virov, se vodje proračunskih enot skupaj z Oddelkom za proračun, nadzor in organizacijo v DG-H sestajajo na mesečnih sestankih in potrdijo mesečna proračunska poročila. Najpomembnejša točka teh sestankov je spremljanje izvrševanja proračuna. Mesečna proračunska poročila ne vsebujejo nobenih informacij o oceni nalog, ki jih izvaja določeno poslovno

¹⁶ DG-S in DG-R.

področje v zvezi s proračunskimi odhodki¹⁷, saj ta poročila ne odražajo napredka pri dejavnostih.

29. Sestanki višjega vodstva posameznega poslovnega področja so daleč najpomembnejši postopek za spremljanje dejavnosti¹⁸. Te sestanke dopolnjujejo oddelčni sestanki, ki so glavni postopek za tesnejše spremljanje dejavnosti in za pregled nad delovno obremenitvijo zaposlenih. Poleg teh sestankov so organizirani tudi redni in pogostejši sestanki na ravni enot. Na tej ravni se uporabljajo različni postopki in sistemi za spremljanje, s katerimi se ocenjuje, ali se naloge izvajajo v pričakovanih rokih.

30. V DG-S in DG-R se opravi polletni pregled letnega delovnega programa poslovnega področja, ki zagotavlja evidenco dosežkov in določa pričakovanja do konca leta.

31. Vsi preučeni generalni direktorati so vzpostavili postopke in razvili sisteme za redno upravljanje svojih dejavnosti. V večini primerov je spremljanje bolj kot na preverjanje doseganja ciljev osredotočeno na posamezne izvedene naloge.

Poročanje Izvršilnemu odboru

32. Izvršilni odbor je treba redno obveščati o napredku, doseženem pri doseganju ciljev, in o pričakovanih rezultatih.

33. V ECB kot celoti ni nobenih posebnih zahtev za poročanje Izvršilnemu odboru o napredku, doseženem pri doseganju ciljev, in pričakovanih rezultatih, ki bi veljale za vsa poslovna področja. Vsako poslovno področje poroča enemu od članov Izvršilnega odbora. Pristojni člani in višje vodstvo določenega

¹⁷ Za vsa poslovna področja so odhodki za zaposlene največji del njihovih proračunskih odhodkov.

¹⁸ Sestanki v DG-S in D-CO se skličejo enkrat tedensko, v DG-E trikrat mesečno, v DG-R in DG-SL dvakrat mesečno, v DG-I pa na tri do štiri tedne.

poslovnega področja imajo redne sestanke¹⁹. Vendar se na teh sestankih, razen v DG-S²⁰, običajno ne vodijo zapisniki. Poročila o napredku se pripravijo in predložijo Izvršilnemu odboru kot rezultat polletnega pregleda letnega delovnega programa, ki ga izvede DG-S. Poročila o napredku pri izvajanju svojih raziskovalnih programov za Izvršilni odbor pripravita tudi Oddelek za finančne raziskave in Oddelek za ekonometrično modeliranje (oba v DG-R), poleg tega pa se pripravijo tudi memorandumi za obveščanje članov Izvršilnega odbora o napredku pri projektih v zvezi z glavnimi politikami banke. V D-CO, DG-I, DG-E in DG-SL se ne pripravljajo nobena formalna redna poročila o spremljanju.

Ključni kazalniki uspešnosti

34. Predpogoj za uspešno spremljanje je opredelitev sklopa jasnih kazalnikov in meril za ocenjevanje. Določiti je treba ključne kazalnike uspešnosti, s katerimi se ocenjuje napredek pri doseganju ciljev in pričakovanih rezultatov izbranih dejavnosti. Ti kazalniki morajo izpolnjevati merila RACER²¹.

35. Ključni kazalniki uspešnosti so bili prvič uvedeni leta 2006 za podporna poslovna področja, leta 2007 pa za vsa poslovna področja. Obliko ključnih kazalnikov uspešnosti določijo poslovna področja sama, Oddelek za proračun, nadzor in organizacijo pa prispeva priporočila za izboljšave, npr. ključne kazalnike uspešnosti naj vpeljejo vsa poslovna področja²².

¹⁹ Sestanki v DG-S se skličejo na dva tedna, v DG-I in DG-SL enkrat mesečno, v DG-E, D-CO in DG-R pa redno in po potrebi.

²⁰ Sestanki v DG-S so dokumentirani; pripravijo se dnevni redi in zapisniki, ukrepi pa se zabeležijo za spremljanje napredka.

²¹ RACER je angleška kratica za *relevant* (ustrezni), *accepted* (sprejeti), *credible* (verodostojni), *easy* (preprosti) in *robust* (stabilni).

²² Na primer, proračunska poraba poslovnega področja, izvajanje priporočil Direktorata za notranjo revizijo, pravočasno izpolnjeni ocenjevalni obrazci in udeležba na usposabljanju.

36. Celovitost, jasnost in splošna kakovost sistema ključnih kazalnikov uspešnosti so se od njegove uvedbe bistveno izboljšale. Ključni kazalniki uspešnosti za leto 2009 so jasno povezani s cilji ECB kot celote, kot so opredeljeni v pismu predsednika, in vsak ključni kazalnik uspešnosti je povezan z merljivim ciljem. Ključni kazalniki uspešnosti pokrivajo različne vidike merjenja uspešnosti, kot so uporaba virov, dosežena realizacija in učinek dejavnosti, ter na splošno izpolnjujejo merila RACER²³.

37. Ker se ključni kazalniki uspešnosti spremljajo enkrat ali dvakrat letno²⁴, služijo predvsem kot orodje poročanja za vodstvo, ne pa toliko kot orodje za redno spremljanje nalog poslovnega področja.

Ali so poslovna področja poročala o svojih dejavnostih in ovrednotila svojo uspešnost?

38. Sodišče je revidiralo ustreznost sistemov in postopkov, ki jih je ECB uvedla za poslovna področja za povečanje njihovih dejavnosti in vrednotenje njihove uspešnosti. Pri tem je preverilo:

- ali se je izvajalo letno ocenjevanje doseženih rezultatov in poročanje o njih in
- ali sta se redno ocenjevala dodana vrednost in učinek rezultatov.

Ocenjevanje letnih rezultatov

39. Letne dejavnosti in dosežene rezultate poslovnih področij bi bilo treba formalno oceniti. Rezultate bi bilo treba primerjati s prvotnimi načrti, pri čemer bi se dosežki in napredek izmerili tako kvalitativno kot kvantitativno. Upoštevati bi bilo treba tudi vire, uporabljene za doseganje teh rezultatov.

²³ Vsako poslovno področje je določilo ključne kazalnike uspešnosti, in sicer od 10 (v DG-E) do 24 kazalnikov (v DG-R).

²⁴ Za DG-S, DG-SL, DG-E in D-CO se spremljanje izvaja na dve leti.

40. Na osrednji ravni ECB se pripravita dve glavni letni poročili, ki v določenem obsegu vsebujeta oceno letnih rezultatov posameznih poslovnih področij. Gre za letno poročilo ECB²⁵ in poročilo o spremljanju proračuna, ki se ob koncu leta pripravi v DG-H²⁶. V Protokolu o Statutu ESCB in ECB in v poslovniku ECB niso predvidena nobena druga poročila o ocenjevanju letnih rezultatov, ki bi se predložila Svetu ECB.

41. V letnem poročilu za leto 2008 so poleg letnih dejavnosti ESCB in denarne politike predstavljene izbrane informacije o letnih dejavnostih posameznih poslovnih področij. V različnih poglavjih so na primer predstavljeni statistika, ekonomske raziskave in zunanji odnosi. Informacije o letnih dejavnostih so namenjene predvsem zunanjim zainteresiranim stranem ECB. V poročilu ni veliko informacij o napredku glede na letne in srednjeročne cilje ali o uporabi virov.

42. Poročilo o spremljanju proračuna za leto 2008, ki se poda ob koncu leta, vsebuje splošni povzetek dosežkov glede na osrednjo funkcijo²⁷. Informacije v poročilu so predstavljene na dva različna načina: finančni zneski in kvalitativni opisi so predstavljeni po osrednjih funkcijah, število zaposlenih pa po posameznih poslovnih področjih. V opisu so v glavnem informacije o stopnji dejavnosti za vsako osrednjo funkcijo. Njegova predstavitev je odvisna od podatkov, ki jih zagotovijo zadevna poslovna področja, saj ni nobenih pravil o vsebini.

²⁵ ECB ima obveznosti poročanja in mora Evropskemu parlamentu, Svetu, Komisiji in Evropskemu svetu predložiti letno poročilo o dejavnostih ESCB in denarni politiki za prejšnje in tekoče leto. Svet ECB sprejme letno poročilo (člen 16.1 poslovnika ECB).

²⁶ V poročilu o spremljanju, ki se poda ob koncu leta, so informacije o letnem izvrševanju proračuna. Poročilo se predloži Svetu ECB in proračunskemu odboru ESCB.

²⁷ Povzetki dosežkov so pripravljene za DG-S, DG-I in D-CO. Dejavnosti DG-SL so zajete ločeno za organe odločanja in za jezikovne oddelke. O dejavnostih DG-E in DG-R se poroča skupaj v razdelku o pripravi denarne politike.

43. Poslovna področja so vzpostavila tudi svoja lastna orodja poročanja. Dober primer takšnega orodja je bil opažen v DG-S. Za vsako dejavnost iz letnega delovnega programa se poda povzetek rezultatov z dodatnimi informacijami o dejavnostih, ki niso bile načrtovane, vendar so bile izvedene, in o tistih, ki so bile načrtovane, vendar niso bile izvedene. Ta dokument se pošlje zadevnim področjem, da ga preučijo, članu Izvršilnega odbora, ki je pristojen za zadevno poslovno področje, pa v informativne namene. Izvršilni odbor prejme rezultate ključnih kazalnikov uspešnosti poslovnih področij tudi v povzetku poročila (glej odstavke 34 do 38).

44. V drugih petih preučeni poslovnih področjih²⁸ je treba oceniti in primerjati več dokumentov, da se zajamejo vse dejavnosti, z dokumenti načrtovanja pa pogosto obstaja le omejena povezava. Zato je težko oceniti, ali so bile izvedene vse načrtovane dejavnosti.

45. Drug primer dobre prakse je naknadni letni pregled, ki ga je predvidel Odbor za usklajevanje raziskav (Odbor RCC)²⁹ (glej **okvir 4**).

Okvir 4 - poročilo odbora RCC o letnem pregledu

Poročilo odbora RCC o letnem pregledu za leto 2007 vsebuje: i) vrednotenje relevantnosti politik, ii) povzetek razpoložljivih dokazov glede akademske kakovosti, iii) izkušnje s programom ECB za začasno dodelitev strokovnjakov pri raziskavah, iv) seznam konferenc na temo raziskovanja, ki jih je ECB organizirala med letom, v) glavni pregled, s katerim je podrobno ovrednotenih vseh 24 ločenih sporazumov o prednostnih nalogah na področju raziskav.

²⁸ DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I, DG-R. V DG-R je načeloma večina dela zajetega v poročilo Odbora RCC o letnem pregledu, kot je opisano v **okvirju 4**.

²⁹ Odbor za usklajevanje raziskav je bil ustanovljen za usklajevanje raziskovalnih dejavnosti v ECB, ki se izvajajo v več poslovnih področjih, npr. V DG-E, DG-I itn.

Vrednotenje dodane vrednosti in učinka

46. Dodano vrednost in učinek dejavnosti poslovnih področij bi bilo treba redno vrednotiti. Cilj tega je oceniti, v kolikšnem obsegu je realizacija poslovnih področij dosegla pričakovan učinek, ter s tem koristno prispevati k določanju nadaljnjih strateških in operativnih prednostnih nalog.

47. Merjenje učinka in ocenjevanje dodane vrednosti je v določenem obsegu vključeno v nekatere ključne kazalnike uspešnosti. Poleg tega se v ECB izvajajo številne pobude za merjenje učinka in ocenjevanje dodane vrednosti. V zadnjih petih letih so bila izvedena naslednja vrednotenja in ocenjevanja:

- (a) notranja anketa o zadovoljstvu uporabnikov, izvedena oktobra 2008, da se oceni, ali so zaposleni v ECB zadovoljni s podpornimi funkcijami ECB;
- (b) zunanje vrednotenje raziskovalnih dejavnosti ECB leta 2004 (glej **okvir 5**);
- (c) uvedba sistema točkovanja³⁰ za akademske objave zaposlenih;
- (d) projekt organizacijskega razvoja 2007–2008 (glej **okvir 2**) in
- (e) ankete za spremljanje in vrednotenje javnega mnenja.

Okvir 5 - glavna priporočila po pregledu raziskovalnih dejavnosti

1. Raziskovalcem bi bilo treba zagotoviti dovolj časa in spodbud.
2. ECB bi morala povečati raziskovalno delo, ki bi lahko vodilo do objav v vodilnih revijah, in zmanjšati poudarek na delovnih dokumentih.

³⁰ Učinek se oceni z uporabo sistema točkovanja, ki temelji na merilih višjega vodstva v DG-R. Ta sistem je bil uveden za vrednotenje akademskih objav zaposlenih. Cilj sistema je, da se s prednostno razvrstitvijo ekonomskih revij in s sistemom točkovanja zaposlene spodbudi k izvajanju kakovostnih in politično relevantnih raziskav.

3. Dolgoročno vodenje osebja, ki opravlja raziskovalno delo, bi bilo treba izboljšati tako, da se ustvari strokovna poklicna pot, v večji meri uporablja shema mobilnosti, poveča proračun za svetovalce in skrči program tujih raziskovalcev.
4. Izdelati bi bilo treba celovit letni načrt raziskovalnega dela za vsa poslovna področja, na katerih se izvajajo raziskave.
5. Podporo raziskavam bi bilo treba izboljšati tako, da se najamejo novi asistenti za raziskovalno delo in izboljšajo orodja IT, ki se uporabljajo.
6. Rezultate raziskav bi bilo treba širši javnosti sporočiti na poljuden način.

48. Sodišče je ugotovilo, da so bila ta vrednotenja in ocenjevanja izvedena na sprotni (*ad hoc*) osnovi. Ni sistematičnega pristopa, s katerim bi na večletni osnovi vrednotili vse glavne dejavnosti ECB.

ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Ali so poslovna področja ustrezno načrtovala svoje dejavnosti?

49. Vsa preučena poslovna področja so z oblikovanjem strateških ciljev in večletnih prednostnih nalog, s katerimi so njihove dejavnosti pridobile dolgoročno usmeritev, prispevala k postopku načrtovanja v ECB. Toda strateški cilji v večini primerov niso bili dovolj specifični in natančni.

50. V enem od šestih revidiranih poslovnih področjih so pripravili letni delovni program, v katerem so opredelili cilje ter dovolj podrobno opisali letne dejavnosti in pričakovane rezultate. Za drugih pet področij je treba na oddelčni ravni pregledati različne dokumente načrtovanja, da se pridobi celovit pregled nad dejavnostmi in da se te dejavnosti povežejo s cilji v okvirnem strateškem dokumentu poslovnih področij.

51. Poslovna področja so med postopkom načrtovanja proračuna upoštevala potrebne vire. Vendar med načrtovanimi cilji in dejavnostmi poslovnih področij, navedenimi v okvirnem strateškem dokumentu in dokumentih letnega načrtovanja, ter kadrovskimi in finančnimi viri, ki so potrebni, da se dosežejo, ni

formalne povezave. Poleg tega se poveča tveganje, da nekatera od poslovnih področij ne bodo tako učinkovita in uspešna, kot bi lahko bila, ker ni upravljalvskega sistema, s katerim bi se ugotovile in sprejele najboljše prakse v ECB, ki bi se nato uporabile po vsej instituciji.

Priporočili

1. ECB bi morala še izboljšati letno načrtovanje svojih poslovnih področij tako, da bi natančno določila, kako je strategija povezana z letnim delovnim programom. To naj bi posledično zagotovilo povezavo med letnimi cilji ter specifičnimi dejavnostmi in pričakovanimi rezultati. Formalno bi bilo treba opredeliti tudi vire, potrebne za doseganje teh rezultatov.
2. ECB bi morala uvesti postopke, s katerimi bi ugotavljala dobre upravljalvske prakse in jih aktivno razširjala v vsa poslovna področja, da se izboljšata sodelovanje in kakovost upravljanja.

Ali so poslovna področja primerno spremljala svoje dejavnosti?

52. ECB je uvedla postopke in oblikovala primerne sisteme za redno spremljanje svojih dejavnosti. Člani Izvršilnega odbora so bili redno obveščeni o napredku pri dejavnostih, za ocenjevanje doseganja ciljev pa so bili določeni ključni kazalniki uspešnosti. Vendar se kljub temu v večini poslovnih področij niso pripravljala redna poročila o spremljanju za Izvršilni odbor.

53. ECB je pred kratkim pripravila ključne kazalnike uspešnosti, ki so jasno povezani s cilji celotne ECB in zajemajo različne vidike merjenja uspešnosti.

Priporočilo

3. S pripravo rednih poročil o izvajanju, ki bi zagotavljala takojšen pregled nad napredkom, doseženim pri izvajanju letnih dejavnosti, bi se izboljšala kakovost spremljanja, poročila pa bi služila kot osnova za spremembe, potrebne v prvotnih letnih načrtih.

Ali so poslovna področja poročala o svojih dejavnostih in vrednotila svojo uspešnost?

54. Poslovna področja so o svojih dejavnostih in rezultatih poročala v letnem poročilu o spremljanju proračuna, letnem poročilu ECB in v drugih poročilih posameznih poslovnih področij. Vendar v teh poročilih uspešnost v večini primerov ni ocenjena glede na zastavljene cilje.

55. Izvedena so bila številna relevantna in pomembna vrednotenja in ocenjevanja, s katerimi je vodstvo poslovnih področij pridobilo koristne informacije. Vendar ni sistematičnega pristopa, ki bi na večletni osnovi zajel vse glavne dejavnosti ECB. To povečuje tveganje, da popravni ukrepi ne bodo sprejeti, kadar bo treba.

Priporočili

4. Letno poročanje bi bilo treba še izboljšati tako, da se: i) doda letno ocenjevanje dejavnosti poslovnih področij in ii) oceni dosežen napredek glede na cilje, določene v okvirnem strateškem dokumentu. Ta poročila bi morala vsebovati tudi informacije o tem, ali bi bilo treba strateško usmeritev spremeniti glede na praktične izkušnje in kako to storiti.
5. Vzpostaviti bi bilo treba sistem rednih vrednotenj in ocenjevanj dodane vrednosti in učinka dejavnosti poslovnih področij.

To poročilo je sprejelo Računsko sodišče v Luxembourg na svojem zasedanju dne 5. maja 2010.

Za Računsko sodišče

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Predsednik

Pregled poslovnih področij, ki jih je preučilo Evropsko računsko sodišče

Direktorat za stike z javnostjo	Generalni direktorat za ekonomske analize	Generalni direktorat za mednarodne in evropske odnose	Generalni direktorat za sekretariat in jezikovne storitve	Generalni direktorat za statistiko	Generalni direktorat za raziskave
<p>Direktorat za stike z javnostjo (D-CO) upravlja odnose z javnostjo in notranjo komunikacijo. Sporoča uradna stališča ECB/Eurosistema/ESCB ter javnost in medije obvešča o nalogah, poslanstvu in organizaciji ECB. Oblikuje in izvaja politiki odnosov z javnostjo in notranje komunikacije ter usklajuje komunikacijske dejavnosti znotraj ECB/Eurosistema/ESCB. Pripravlja objave ECB/Eurosistema/ESCB in upravlja internetne in intranetne strani ECB. Vodi prireditve, organizira konference in se ukvarja s protokolarnimi vprašanji.</p> <p><i>Število uslužbencev na dan 31. decembra 2008: 51</i></p>	<p>Generalni direktorat za ekonomske analize (DG-E) pripravlja sklepe Sveta ECB glede denarne politike in vsa s tem povezana politična stališča ECB/Eurosistema/ESCB. Izvaja spremljanje, pripravlja analize in napovedi ter študije o denarnih, finančnih, fiskalnih, strukturnih in drugih ekonomskih spremembah in politikah, o teh zadevah pa pripravlja tudi poročila in sporočila za javnost. Poleg tega analizira konvergenčno stanje držav članic EU, ki niso v euroobmočju, in usklajuje njihove denarne politike z denarno politiko ECB ter poroča o teh zadevah.</p> <p><i>Število uslužbencev na dan 31. decembra 2008: 176</i></p>	<p>Generalni direktorat za mednarodne in evropske odnose (DG-I) pripravlja politična stališča ECB/Eurosistema/ESCB o mednarodnih in evropskih vprašanjih. Pripravlja jih v sodelovanju z drugimi poslovnimi področji v skladu z njihovimi posameznimi pristojnostmi. Izvaja ekonomske analize globalnih sistemskih vprašanj ter ekonomske analize in napovedi hitro rastočih tržnih gospodarstev in sosedskih regij EU. Prav tako analizira nemakroekonomske notranje in zunanje politike ter institucionalna vprašanja EU.</p> <p><i>Število uslužbencev na dan 31. decembra 2008: 48</i></p>	<p>Generalni direktorat za sekretariat in jezikovne storitve (DG-SL) nudi podporo postopku odločanja Razširjenega sveta, Sveta ECB in Izvršilnega odbora. Prispeva k reševanju vprašanj v zvezi z institucionalnim upravljanjem (vključno s postopkom odločanja in zaupnostjo, javnim dostopom in etičnimi ureditvami). Zagotavlja centralizirane knjižnične storitve in vodi upravljanje dokumentov/evidenc. Odgovoren je za politiko in postopke arhiviranja ter za vodenje osrednjega arhiva. Zagotavlja jezikovne storitve (prevajanje, redakcijo, lektoriranje, terminološko in jezikovno tehnično podporo) za ECB/Eurosistem/ESCB.</p> <p><i>Število uslužbencev na dan 31. decembra 2008: 115</i></p>	<p>Generalni direktorat za statistiko (DG-S) oblikuje, zbira in razširja statistične podatke, statistične kazalnike in metapodatke, potrebne za denarno politiko in druge naloge ECB. Poleg tega oblikuje, upravlja in uporablja statistična orodja, podatkovne zbirke in postopke za zbiranje, upravljanje, pripravo, razširjanje in izmenjavo podatkov. Pripravlja definicije konceptov, klasifikacij in sezonskih prilagoditev statističnih podatkov, ki jih uporablja ECB. Statistične podatke in podperne informacije daje na voljo javnosti in udeležencem na trgu.</p> <p><i>Število uslužbencev na dan 31. decembra 2008: 115</i></p>	<p>Generalni direktorat za raziskave (DG-R) z izvajanjem ekonomskih raziskav ter zagotavljanjem političnih nasvetov na podlagi raziskav in analitičnih orodij prispeva k denarni politiki ECB ter njenim drugim nalogam in funkcijam. Zlasti izvaja raziskave na področjih denarne ekonomije makroekonomije in financ, poleg tega pa razvija, vzdržuje in uporablja ekonometrične modele za napovedovanje in analize politik.</p> <p><i>Število uslužbencev na dan 31. decembra 2008: 56</i></p>

Vir: informacije, ki jih je zagotovila Evropska centralna banka.

Pregled specifičnih revizijskih meril in izvedenega ocenjevanja za vsako od preučenih poslovnih področij

	DG-SL	D-CO	DG-I	DG-E	DG-S	DG-R
ALI SO POSLOVNA PODROČJA USTREZNO NAČRTOVALA SVOJE DEJAVNOSTI?						
Strateško/večletno načrtovanje						
strateško/večletno načrtovanje je bilo uvedeno	Z	Z	Z	Z	Z	Z
v večletnem načrtovanju so določeni, prednostno razvrščeni, specifični in časovno opredeljeni strateški cilji, pri čemer se upoštevajo viri, potrebni za njihovo doseganje	PI	PI	PI	PI	Z	PI
Letni načrti/delovni programi						
letni načrt/delovni program je bil določen na ravni poslovnega področja	PI	PI	I	I	Z	I
letni načrti/delovni programi so bili določeni na ravni oddelkov poslovnega področja	Z	PI	Z	Z	Z	Z
letni cilji so bili dovolj dobro opredeljeni	Z	Z	Z	Z	Z	Z
letni cilji so bili usklajeni s splošnimi cilji ECB in strateškimi prednostnimi nalogami poslovnega področja	Z	Z	Z	Z	Z	Z
dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev in pričakovanih rezultatov so bile dovolj dobro opredeljene	PI	PI	PI	PI	Z	PI
Postopek letnega načrtovanja						
med postopkom načrtovanja so bile formalno upoštevane potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani	PI	PI	PI	PI	Z	Z
postopek prednostnega razvrščanja letnih dejavnosti je bil dovolj dobro dokumentiran	PI	Z	PI	PI	Z	Z
Načrtovanje virov						
med postopkom načrtovanja proračuna so bili upoštevani viri, potrebni za naslednje leto	Z	Z	Z	Z	Z	Z
potrebni kadrovske in finančne viri so bili povezani z zastavljenimi cilji in izbranimi dejavnostmi	PI	PI	PI	PI	PI	PI
ALI SO POSLOVNA PODROČJA PRIMERNO SPREMLJALA SVOJE DEJAVNOSTI?						
Notranje spremljanje						
vodstvo ima redne sestanke za spremljanje uspešnosti poslovnega področja	Z	Z	Z	Z	Z	Z
oddelki/enote imajo sestanke za spremljanje uspešnosti oddelka/enote	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Poročanje Izvršilnemu odboru						
Izvršilni odbor je redno obveščen	Z	Z	Z	Z	Z	Z
pisna poročila se redno predložijo Izvršilnemu odboru	PI	PI	PI	PI	Z	Z
Ključni kazalniki uspešnosti						
ključni kazalniki uspešnosti so bili opredeljeni z merljivimi cilji	Z	Z	Z	Z	Z	Z
ključni kazalniki uspešnosti so bili uporabljeni za spremljanje letnih dejavnosti in za poročanje o njih	PI	PI	PI	PI	PI	PI
ALI SO POSLOVNA PODROČJA POROČALA O SVOJIH DEJAVNOSTIH IN VREDNOTILA SVOJO USPEŠNOST?						
Ocenjevanje letnih rezultatov						
letne dejavnosti in doseženi rezultati so predstavljeni v letnem poročilu o dejavnostih	PI	PI	PI	PI	Z	Z
informacije Izvršilnemu odboru omogočajo, da ugotovi rezultate dejavnosti poslovnega področja	PI	PI	PI	Z	Z	Z
Vrednotenje dodane vrednosti in učinka						
izvajalo se je redno notranje vrednotenje dodane vrednosti in učinka rezultatov	Z	Z	PI	Z	Z	Z
izvajalo se je redno zunanje vrednotenje dodane vrednosti in učinka rezultatov	PI	Z	PI	PI	PI	Z
Z - zadovoljivo, PI - potrebno je izboljšanje						

ODGOVOR EVROPSKE CENTRALNE BANKE

Evropska centralna banka (ECB) se je seznanila s poročilom Evropskega računskega sodišča za poslovno leto 2008 ter se zahvaljuje za njegove ugotovitve in priporočila. Sprejema tudi priznanje Sodišča, da so vsa pregledana poslovna področja: (i) prispevala k postopku načrtovanja v ECB z določitvijo svojih strateških ciljev, (ii) določila svoje letne cilje in opredelila ključne kazalnike uspešnosti z namenom merjenja uspešnosti glede na skupne cilje ECB in strateške prednostne naloge poslovnih področij ter (iii) razvila postopke in vzpostavila ustrezne sisteme za redno spremljanje svojih dejavnosti.

ECB se je seznanila z ugotovitvami in priporočili, ki jih je predlagalo Sodišče. V nadaljevanju so predstavljeni odgovori ECB na nekatere odstavke in na vseh pet priporočil.

Odstavka 4 in 33

Omeniti velja, da vsako poslovno področje poroča enemu od članov Izvršilnega odbora, ta pa ima kolektivno odgovornost za poslovna področja ECB.

Odstavka 12 in 17

Sodišče v odstavkih 12 in 17 priznava, da niti Protokol o statutu ESCB in ECB niti sklep ECB o poslovniku izrecno ne zahtevata, da ECB pripravi letni načrt (ali druge dokumente strateške oziroma večletne narave).

Kljub temu je ECB postopno razvila sistem upravljanja uspešnosti, ki temelji na: (i) mandatu ECB, kot je določen v Pogodbi o delovanju Evropske unije, (ii) sklepih Sveta ECB in Izvršilnega odbora, (iii) letnem pismu predsednika ECB zaposlenim v ECB, ki prav tako zavzema srednjeročno perspektivo, in na (iv) okvirnih strateških dokumentih, ki so pripravljene na ravni posameznih poslovnih področij. Okvirni strateški dokumenti vsebujejo ključne kazalnike uspešnosti, ki so povezani s (strateškimi in operativnimi) cilji ustreznega poslovnega področja ter z izzivi, ki so jih opredelili člani vodstva tega poslovnega področja. V letu 2008 so bili cilji določeni in opredeljeni kot »letni« cilji. V letu 2009 so bili uvedeni »dolgoročnejši cilji«, ki se v sodelovanju s poslovnimi področji podrobneje opredeljujejo, da bi srednjeročne usmeritve dobile večji poudarek. Izvršilni odbor kot celota odobri okvirne strateške dokumente in ključne kazalnike uspešnosti poslovnih področij.

Poleg tega je bil uveden srednjeročni načrt. Ta se osredotoča predvsem na dejavnike, ki vplivajo na višino stroškov, s čimer se povečuje predvidljivost proračuna in krepi vloga srednjeročne perspektive kot osnove za načrtovanje virov.

V okviru takšnega sistema upravljanja uspešnosti je več poslovnih področij že oblikovalo programe dela, ki so prilagojeni njihovim konkretnim potrebam, kar je v prilogi II potrdilo tudi Sodišče. Ti programi so jasno povezani z drugimi načrti, kot so delovni programi odborov ESCB/Eurosistema, dnevni redi sej organov odločanja ter drugi načrti in časovnice poslovnih področij (npr. ekonomske projekcije).

Odstavek 15

V srednjeročnem načrtu, ki ga na osnovi prispevkov posameznih poslovnih področij glede na njihove srednjeročne strateške cilje in prednostne naloge vsako leto pripravi Izvršilni odbor, je glavni poudarek namenjen dejavnikom, ki vplivajo na višino stroškov, ter načrtovanju virov v srednjeročnem obdobju. ECB zato meni, da so ti viri povezani s srednjeročnimi strateškimi cilji, ki jih določi vsako poslovno področje.

Odstavek 22

Pomembno je poudariti, da dejavnosti osrednjih poslovnih področij v veliki meri določata in usmerjata Pogodba o delovanju Evropske unije ter Statut ESCB in ECB. Poleg tega poslovna področja svoje dejavnosti prilagajajo oziroma določajo njihov prednostni vrstni red glede na zahteve organov odločanja ECB (tj. Izvršilnega odbora in Sveta ECB) ter glede na zunanja dogajanja. To je bilo še posebej izrazito v letu 2008, ki je predmet revizije Sodišča, saj je tega leta v euroobmočju in svetovnem gospodarstvu prišlo do največje gospodarske krize po drugi svetovni vojni. Kar zadeva podporna področja, so bile uvedene notranje ankete o zadovoljstvu uporabnikov, ki kažejo, kakšne so potrebe in pričakovanja notranjih deležnikov. Zato so po mnenju ECB potrebe in pričakovanja deležnikov ustrezno upoštevana, ko se dejavnosti poslovnih področij prednostno razvrščajo, načrtujejo, izvajajo in spremljajo.

Odstavek 28

Vodje poslovnih področij in proračunskih enot na rednih sestankih oddelka za proračun, nadzor in organizacijo, ki deluje v okviru direktorata Kadrovska služba, razpravljajo o poteku in uresničevanju nalog, ki jih izvajajo različna poslovna področja, kot tudi o morebitnih spremembah na področju virov, ki so potrebne zaradi odlogov ali novih dejavnosti. Čeprav poročila o spremljanju proračuna obravnavajo predvsem izvajanje proračuna, pa ti sestanki predstavljajo tudi forum za spremljanje dejavnosti in napredka pri izvajanju nalog.

Odstavka 31 in 41

Letno poročilo ECB javnosti daje informacije o dejavnostih in dosežkih ECB. Poleg tega je v poročilu o spremljanju proračuna, ki ga ECB objavi ob koncu leta, za vsako funkcijo predstavljena načrtovana in dejanska poraba finančnih in kadrovskih virov (razčlenjeno v skladu s tabelo funkcij Eurosistema). Ker dodelitev virov posamezni funkciji v okviru proračunskega postopka temelji na zastavljenih strateških ciljih (ti pa so izpeljani iz strateških ciljev in virov poslovnih področij), se v poročilu med drugim preverja, v kolikšni meri so bili ti cilji doseženi. Te finančne podatke dopolnjuje tudi kvalitativna ocena, v kateri so poudarjeni glavni dosežki v posameznem letu in ki jo je mogoče primerjati in vzporejati z glavnimi usmeritvami, ki so bile opredeljene v proračunskem dokumentu. Tako je po mnenju ECB napredek pri doseganju ciljev že dokumentiran.

Odstavka 33 in 52

ECB meni, da so tedenski poročevalski sestanki ter redni dialog med člani Izvršilnega odbora in vodji poslovnih področij koristnejši pri učinkovitem upravljanju kot dolga in obsežna četrletna ali polletna poročila. Vsak član Izvršilnega odbora je odgovoren (skupaj z vodjo posameznega poslovnega področja) za to, da spremlja dejavnosti poslovnega področja, za katero je pristojen,¹ in odloči, ali se mora s posameznim vprašanjem seznaniti tudi Izvršilni odbor kot celota. V okviru periodičnega spremljanja dejavnosti ima vsak vodja poslovnega področja redna dvostranska srečanja z ustreznim članom Izvršilnega odbora. Ta srečanja so usklajena z vsemi fazami v procesu letnega in vmesnega načrtovanja in spremljanja dejavnosti (načrtovanje in razporejanje kadrovskega virov, načrtovanje proračuna, poročanje o ključnih kazalnikih uspešnosti, ankete o zadovoljstvu uporabnikov, načrtovanje in spremljanje dnevnih redov sej organov odločanja ipd.) in predstavljajo forum za poročanje o načrtih poslovnih področij, ciljih, napredku in dosežkih ter za razpravo in sprejetje morebitnih sprememb v teh načrtih. Obravnavane teme so posredovane vnaprej in pripravljene so zahtevani dokumenti.

Poleg tega se Izvršilnemu odboru enkrat letno predloži skupno poročilo o doseganju ciljev, povezanih s ključnimi kazalniki uspešnosti. Izvršilni odbor Svetu ECB predloži redna poročila o spremljanju dejavnosti – tj. polletno napoved izvajanja proračuna in poročilo o spremljanju proračuna ob koncu leta – hkrati pa obveščanju in poročanju o dejavnostih in dosežkih ECB služi tudi letno poročilo. Poleg tega Izvršilni odbor prejema tudi redna poročila o napredku pri najpomembnejših dejavnostih.

ECB želi nazadnje tudi opozoriti, da podatkovna baza o načrtovanju dnevnih redov sej, ki jo kot celovito orodje za načrtovanje in spremljanje vzdržuje sekretariat, omogoča učinkovito ukrepanje pri vprašanjih, kjer to zahteva Izvršilni odbor, ter po potrebi tudi pripravo poročil o napredku.

ECB zato meni, da so bile za periodično poročanje Izvršilnemu odboru vzpostavljene posebne zahteve in prakse.

Odstavek 37

Struktura ključnih kazalnikov uspešnosti se lahko – in tudi se – uporablja za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovnih področij. Pri ključnih kazalnikih uspešnosti, ki veljajo za celotno ECB, se je mogoče osredotočiti na vprašanja, ki so pomembna za celotno organizacijo. Zato se ključni kazalniki uspešnosti uporabljajo kot orodje za poročanje višjemu vodstvu ter kot orodje, s katerim se spremlja izvajanje nalog poslovnih področij.

Odstavka 48 in 55

Kot je pojasnjeno v odgovoru na priporočilo 5, je ECB prepričana, da je takšno vrednotenje in ocenjevanje bilo vzpostavljeno in se je izvajalo, kot je zahtevano, osredotočalo pa se je na tista področja, ki so za ta namen najbolj relevantna. Glede na doslej opravljeno število ocenjevanj (npr. postopek ničelnega predračunavanja (*Zero-Based Budgeting*, ZBB) in številne druge projekte organizacijskega razvoja, skupaj s kasnejšim

¹ Vodje poslovnih področij in ustrezni člani Izvršilnega odbora imajo redna dvostranska srečanja.

ukrepanjem) ECB meni, da ne obstaja povečano tveganje, da popravni ukrepi ne bi bili sprejeti, če bi bilo to potrebno.

Odstavek 51

Strukture upravljanja različnih poslovnih področij in oddelkov, vključno z obstoječimi praksami vodenja, načrtovanja in spremljanja, so dovolj zanesljive, da lahko zagotovijo učinkovito delovanje in razporejanje sredstev posameznim dejavnostim. Poleg tega se redno ob vsakem proračunskem krogu ponovno določi prednostni vrstni red dejavnosti, proračun ECB pa oceni tudi Odbor za proračun (ki ga sestavljajo predstavniki Eurosistema). Kot je omenjeno v odgovoru na priporočili 1 in 2, naj bi uvedba bolj formalnega postopka priprave letnih programov dela dodatno izboljšala *dokumentiranje* razporejanja sredstev posameznim ciljem. Po mnenju ECB zato ne obstaja povečano tveganje, da bi bila nekatera poslovna področja manj učinkovita in uspešna, kot bi lahko bila.

Priporočili 1 in 2

Kot nadgradnjo stalnega razvoja v prvih desetih letih obstoja namerava ECB uvesti bolj formalen postopek priprave letnih programov dela. Ta pobuda se bo začela s pripravo izhodiščnega načrta v prvi polovici leta 2010, ta pa bo nato dodelan v pilotnih fazah z izbranimi poslovnimi področji v teku leta 2010 in prvih mesecih leta 2011, pri čemer je cilj, da bi bil proces za vso ECB uveden do sredine leta 2011. S takšnimi programi dela bi poslovna področja med drugim lahko: (i) povezala svoje vnaprej določene funkcije (na osnovi tabele funkcij Eurosistema) s strateškimi cilji ter (ii) podrobno opredelila specifične rezultate, ki so povezani z izvajanjem teh funkcij, ter načrtovala kadrovske in z njimi povezane finančne vire, ki so za to potrebni.

Pri razvoju in uvedbi programov dela tekom leta 2010 si bo ECB prizadevala – zlasti s predvidenimi pilotnimi fazami ter s posebej v ta namen organiziranimi »strateškimi delavnicami« – da bi razvila prakse dobrega upravljanja, ki bi jih bilo mogoče uporabiti na vseh poslovnih področjih.

ECB tako sprejema obe priporočili.

Priporočili 3 in 4

Kot je navedeno zgoraj v odgovorih na odstavka 33 in 52, imajo za namene poročanja in spremljanja vodje poslovnih področij redna dvostranska srečanja z ustreznim članom Izvršilnega odbora, na katerih mu predstavijo načrte, cilje, napredek in dosežke poslovnega področja ter obravnavajo in sprejmejo morebitne prilagoditve teh načrtov.

Poleg tega se vodje poslovnih področij in drugih proračunskih enot na »orientacijskih sestankih« redno sestajajo s predstavniki oddelka za proračun, nadzor in organizacijo, kjer razpravljajo o spremembah v obsegu zahtevanih virov, odlogih, novih dejavnostih in o morebitnih spremembah prednostnega razvrščanja dejavnosti tekom leta. Tako dobijo vpogled v trenutno stanje na različnih področjih, kar omogoča spremljanje napredka pri izvajanju letnih dejavnosti ter zagotavlja osnovo za morebitne spremembe, ki so potrebne v izhodiščnih načrtih. Tak trenutni vpogled se nato formalizira v polletni napovedi izvajanja proračuna.

Vzporedno se projekti in naložbe redno spremljajo v projektnem usmerjevalnem odboru in projektnih usmerjevalnih skupinah ter v odborih ESCB/Eurosistema, če ti zadevajo celoten ESCB/Eurosistem. Poleg tega se Izvršilnemu odboru enkrat letno predloži skupno poročilo o doseganju ciljev, povezanih s ključnimi kazalniki uspešnosti. Izvršilni odbor Svetu ECB predloži redna poročila o spremljanju dejavnosti – tj. polletno napoved izvajanja proračuna in poročilo o spremljanju proračuna ob koncu leta – hkrati pa obveščanju in poročanju o dejavnostih in dosežkih ECB služi tudi letno poročilo. Poleg tega Izvršilni odbor prejema tudi redna poročila o napredku pri najpomembnejših dejavnostih.

Nenazadnje podatkovna baza o načrtovanju dnevnih redov sej, ki jo kot celovito orodje za načrtovanje in spremljanje vzdržuje sekretariat, omogoča učinkovito ukrepanje pri vprašanjih, kjer to zahteva Izvršilni odbor, ter po potrebi tudi pripravo poročil o napredku.

Vseeno namerava ECB uvesti bolj formalen postopek priprave letnih programov dela (glej odgovor na priporočilo 1), kar bo dodatno izboljšalo poročanje o poteku dejavnosti poslovnih področij in o doseganju njihovih strateških ciljev. ECB zato delno sprejema priporočili 3 in 4.

Priporočilo 5

Sodišče v poročilu priznava (v odstavku 47), da *»se v ECB izvajajo številne pobude za merjenje učinka in ocenjevanje dodane vrednosti«*. Te vključujejo postopek ničelnega predračunavanja (ZBB), projekte organizacijskega razvoja, notranje ankete o zadovoljstvu uporabnikov, ankete, ki spremljajo in vrednotijo javno mnenje, ter primerjalno preverjanje. Projekti organizacijskega razvoja so načrtovane in strukturirane organizacijske pobude, katerih cilj je oceniti postopek ali poslovno področje in svetovati o načinih za njihovo izboljšanje ali preoblikovanje.

ECB je prepričana, da je bilo takšno vrednotenje in ocenjevanje vzpostavljeno in se je izvajalo, kot je zahtevano, osredotočalo pa se je na tista področja, ki so za ta namen najbolj relevantna². Izvršilni odbor lahko ta organizacijski instrument uporabi tudi v prihodnje.

ECB zato meni, da je to priporočilo že bilo izvedeno. Tak sistem vrednotenja že obstaja in po mnenju ECB deluje učinkovito.

Izvedba priporočil

Priporočilo 5 je že bilo izvedeno. Priporočili 1 in 2 – ter v obsegu, ki je opredeljen v tem odgovoru, tudi priporočili 3 in 4 – bodo izvedena tekom leta 2010 in 2011.

² Projekti organizacijskega razvoja so bili izvedeni v naslednjih poslovnih področjih: v direktoratu Stiki z javnostjo, generalnem direktoratu Uprava (projekt organizacijskega razvoja na področju upravljanja prostorov), generalnem direktoratu Informacijski sistemi (strateški pregled informacijskih storitev), generalnem direktoratu Finančna stabilnost (v povezavi z vzpostavitvijo Evropskega odbora za sistemska tveganja) in v generalnem direktoratu Tržne operacije.