

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 TAL-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Jelentés az Európai Központi Bank 2009-es pénzügyi évre vonatkozó gazdálkodásának működési hatékonyságára irányuló ellenőrzésről

Humánerőforrás-gazdálkodás az Európai Központi Banknál

az Európai Központi Bank válaszaival

TARTALOMJEGYZÉK

	Bekezdés
Bevezetés	1 - 3
Az ellenőrzés hatóköre és módszere	4 - 6
Ellenőrzési megállapítások	7 - 66
Az EKB létrehozott-e teljes körű alkalmazási feltételeket és szabályokat az alkalmazottaira vonatkozóan?	7 - 10
Az EKB által elfogadott és alkalmazott munkaerő-kiválasztási szabályok illetve eljárások átláthatóak voltak-e?	11 - 24
Az EKB munkaerő-kiválasztási szabályai és eljárásai	12 - 13
A munkaerő-kiválasztási szabályok és eljárások alkalmazása	14 - 24
Megfelelő volt-e az EKB személyzeti teljesítményértékelése, valamint a karrierfejlesztési és továbbképzési politikája és eljárásai?	25 - 40
Személyzeti teljesítményértékelési eljárások	26 - 28
Egyéni személyzeti értékelések	29 - 30
Karrierfejlesztés	31 - 37
Szakmai továbbképzés	38 - 40
Igénybe vett-e eszközöket az EKB a HR-tevékenységek kezelésére, illetve a vezetés és az alkalmazottak tájékoztatási igényeinek kielégítésére?	41 - 66
A humán erőforrás-gazdálkodáshoz használt információs rendszerek	41 - 55
Tájékoztatási igények	56 - 66
Következtetések és ajánlások	67 - 72
Az EKB létrehozott-e teljes körű alkalmazási feltételeket és szabályokat az alkalmazottaira vonatkozóan?	67
Az EKB által elfogadott és alkalmazott munkaerő-kiválasztási szabályok, illetve eljárások átláthatóak voltak-e?	68

Megfelelő volt-e az EKB személyzeti teljesítményértékelése, valamint a karrierfejlesztési és továbbképzési politikája és eljárásai?	69 - 70
Igénybe vett-e eszközöket az EKB a HR-tevékenységek kezelésére, illetve a vezetés és az alkalmazottak tájékoztatási igényeinek kielégítésére?	71 - 72

BEVEZETÉS

1. Az Európai Központi Bank (EKB – „a bank”) és az uniós tagállamok nemzeti központi bankjai alkotják együttesen a Központi Bankok Európai Rendszerét (KBER). A KBER elsődleges célja az árstabilitás fenntartása. Az uniós célkitűzések elérésének elősegítése érdekében a KBER ezenkívül támogatja az Európai Unió általános gazdaságpolitikáját is¹. Az EKB e cél érdekében végrehajtja az alapokmányában² meghatározott feladatait, és felel a tevékenységei, illetve pénzügyei irányításáért.

2. Az EKB működési hatékonyságát az Európai Számvevőszék a Központi Bankok Európai Rendszere és az Európai Központi Bank alapokmányáról szóló jegyzőkönyv 27. cikkének (2) bekezdése³ értelmében ellenőrzi. A 2009-ben végzett ellenőrzés az EKB által a humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozóan létrehozott szabályokra, eljárásokra és rendszerekre irányult.

3. A Kormányzótanács az Igazgatóság javaslata alapján megállapítja az EKB személyzetére vonatkozó alkalmazási feltételeket⁴. Az EKB-nál a humánerőforrást szabályozó legfőbb dokumentumok az alkalmazási feltételek, a személyzeti szabályzat és az egyéb adminisztratív körlevelek, valamint az olyan konkrét témakörökre vonatkozó iránymutatások, mint a munkaerő-felvétel, az előléptetések, a mobilitás és a magatartási kódex. Az EKB teljes munkaerő-állománya „létszámtervben szereplő” és

¹ (Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 127. cikkének (1) bekezdése)

² A KBER és az EKB alapokmánya a Szerződéshez csatolt egyik jegyzőkönyv.

³ A 27. cikk (2) bekezdése szerint: „Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 248. cikkének rendelkezéseit csak az EKB gazdálkodása működési hatékonyságának vizsgálatára kell alkalmazni”.

⁴ A Központi Bankok Európai Rendszere és az Európai Központi Bank alapokmányáról szóló jegyzőkönyv 36. cikkének (1) bekezdése.

„létszámtervben nem szereplő” alkalmazottakból áll (2009 végén előbbiek száma 1 386, utóbbiaké pedig 278 volt). „Létszámtervben szereplő” alkalmazottak a következők: a KBER/nemzetközi szervezetek alkalmazottai (127), a (friss diplomásoknak szánt) Egyetemi program résztvevői (24), a PhD hallgatók és egyéb diák gyakornokok (72), a kutató látogatók (9) és a szerződéses alkalmazottak (46). Ezenkívül az EKB konkrét igények kielégítésére tanácsadókkal is szerződést köt.

AZ ELLENŐRZÉS HATÓKÖRE ÉS MÓDSZERE

4. A Számvevőszék az EKB ellenőrzésekor rotációs ellenőrzési módszert alkalmaz, vagyis évente más-más vezetési területet választ ki és vizsgál meg. A 2009-es ellenőrzés célja az volt, hogy a következő főbb ellenőrzési kérdések megválaszolásával felmérje, mennyire hatékonyan gazdálkodott az EKB a humán erőforrással:

- Az EKB létrehozott-e teljes körű alkalmazási feltételeket és szabályokat az alkalmazottaira vonatkozóan?
- Az EKB által elfogadott és alkalmazott munkaerő-kiválasztási szabályok illetve eljárások átláthatóak voltak-e?
- Megfelelő volt-e az EKB személyzeti teljesítményértékelése, valamint a karrierfejlesztési és továbbképzési politikája és eljárásai?
- Igénybe vett-e eszközöket az EKB a HR-tevékenységek kezelésére, illetve a vezetés és az alkalmazottak tájékoztatási igényeinek kielégítésére?

5. A Számvevőszék ezenkívül ellenőrizte az e területre vonatkozó korábbi, 2004-es ellenőrzése során megfogalmazott megállapításainak és ajánlásainak⁵ hasznosulását is. Ez az ellenőrzés az EKB humánerőforrás-politikájának működési hatékonyságával foglalkozott a következők

⁵ HL C 119., 2006.5.19., 17. o.

tekintetében: a munkaerő-felvétel és mobilitás; a javadalmazás és költségtérítések, illetve a távollétek kezelése.

6. Az ellenőrzés csak az EKB „létszámtervben szereplő” alkalmazottaira (személyzet) vonatkozott, és a következő részekből állt:

- a) az EKB alkalmazási feltételeinek és személyzeti szabályzatának áttekintése, aminek részét képezte az uniós intézmények és egy másik pénzügyi intézmény személyzeti szabályzatával való összehasonlító elemzés (benchmarking) is;
- b) a munkaerő-kiválasztási szabályok és eljárások értékelése a vonatkozó dokumentáció elemzése, valamint 20 véletlenszerűen kiválasztott eljárás részletes vizsgálata révén. Felhasználtuk a bank belső ellenőrzési osztályának a felvételi folyamatra vonatkozó ellenőrzési eredményeit is, miután megfelelés és hatókör szempontjából pozitívan értékeltük a belső ellenőrzési osztály ezen a területen végzett ellenőrzéseit. A Számvevőszék kiválasztott mintája kiegészítette a belső ellenőrzési osztály által vizsgált tételket;
- c) a bank személyzeti teljesítményértékelési és jutalmazási rendszereinek értékelése az iránymutatások felülvizsgálata és három szervezeti egységből kiválasztott összesen 24 értékelés tesztelése révén; a szakképzési politika vizsgálata és ennek keretében egy centralizált és decentralizált képzésekből álló minta tesztelése;
- d) a bank humánerőforrás-gazdálkodáshoz használt információs rendszereinek vizsgálata, valamint a vezetőség és a személyzet rendelkezésére bocsátott, HR-ügyekre vonatkozó információk értékelése.

ELLENŐRZÉSI MEGÁLLAPÍTÁSOK

Az EKB létrehozott-e teljes körű alkalmazási feltételeket és szabályokat az alkalmazottaira vonatkozóan?

7. A személyzeti alkalmazási feltételeknek és szabályoknak teljes körűnek kell lenniük, azaz ki kell terjedniük a humánerőforrás-gazdálkodás valamennyi szempontjára, pl. a bérekre, a szabadságokra, a túlórákra, a kiküldetésekre, a próbaidőre, a távollétek kezelésére, a zaklatásra, stb.
8. A legfőbb személyzeti alkalmazási feltételek és szabályok áttekintése alapján megállapíthattuk, hogy azok teljes körűek. Az EKB jelenleg összesíti és rendezi személyzeti kézikönyvbe valamennyi szabályt és rendelkezést: a kézikönyv kiegészíti majd az Szolgálati eljárási kézikönyvet, amelynek szerkesztése 2007-ben kezdődött, és amelynek aktualizálására legutoljára 2009 márciusában került sor.
9. A Számvevőszék korábban azt javasolta, hogy az EKB rendszeres időközönként mérje fel, hogy alkalmazási feltételei hasonlóak-e a többi uniós és pénzügyi intézmény feltételeihez⁶.
10. Az EKB korábban külön összehasonlító elemzést végzett a nyugdíjazás rendszerére⁷ vonatkozóan, és néhány tematikus összehasonlítást is végzett az uniós intézményekkel, illetve más hasonló pénzügyi intézményekkel. Ezek az elemzések jelentősebb változást nem hoztak az EKB alkalmazási feltételei tekintetében. Az EKB véleménye szerint személyzeti feltételei összességében megfelelőek, amit bizonyít a

⁶ Lásd: ajánlások a Számvevőszék 2004-es jelentésében, HL C 119., 2006.5.19.

⁷ A számvevőszéki elemzés a nyugdíjazási rendszer vizsgálatára nem tért ki.

személyzet alacsony fluktuációja⁸, valamint az, hogy sikeres jelölt igen kevés esetben utasított el állásajánlatot.

Az EKB által elfogadott és alkalmazott munkaerő-kiválasztási szabályok illetve eljárások átláthatóak voltak-e?

11. Munkaerő-kiválasztási szabályokra és eljárásokra szükség van ahhoz, hogy a munkaerő-felvételi eljárások átláthatóak, eredményesek, és emellett megfelelőek is legyenek. A Számvevőszék azt mérte fel, hogy az EKB:

- teljes körű és egyértelmű munkaerő-kiválasztási szabályokat és eljárásokat hozott-e létre; valamint
- következetesen alkalmazta-e ezeket a szabályokat és eljárásokat a felvételi folyamat valamennyi szakaszában, azaz:
 - az álláshirdetés megfogalmazása és közzététele során; és
 - magában a kiválasztási eljárásban is.

Az EKB munkaerő-kiválasztási szabályai és eljárásai

12. Teljes körű és egyértelmű munkaerő-kiválasztási szabályokat és eljárásokat kell alkalmazni, amelyek világosan és részletesen tárgyalják a folyamat minden fontos szakaszát. Ezeknek meg kell határozniuk, mely személy(ek) felelős(ek) a felvételi folyamat egyes szakaszaiért, és milyen döntések meghozatalára, illetve mely dokumentumokra van szükség.

13. A munkaerő-felvételekre vonatkozó általános szabályok teljes körűek, világosak és valamennyi érdekelt fél által könnyen hozzáférhetők. Átfogó kézikönyv létrehozására azonban nem került sor, és nem áll

⁸ Az éves személyzeti fluktuáció a 2004–2008-as időszakban 2,0 % és 2,6 % között volt.

rendelkezésre ellenőrzési lista, amely bizonyítaná, hogy a felvételi ciklus minden egyes lépése során megfelelően jártak el.

A munkaerő-kiválasztási szabályok és eljárások alkalmazása

14. A munkaerő-felvételt a hatályos szabályoknak és eljárásoknak megfelelően kell végezni. A kiválasztási eljárásoknak arra kell irányulniuk, hogy olyan munkaerő felvételére kerüljön sor – időszerű és átlátható módon –, amely az állás betöltésére a leginkább megfelel.

15. Az EKB kiválasztási eljárásai azt a célt szolgálják, hogy az EKB valamennyi alkalmazottját az Igazgatóság válassza ki, nevezze ki, illetve léptesse elő, megfelelően figyelembe véve a szakmai alkalmasság, a nyilvánosság, az átláthatóság, az egyenlő hozzáférés és a megkülönböztetés-mentesség elvét⁹.

16. A számvevőszéki ellenőrzés során munkaerő-felvételi eljárásokat és közvetlen kinevezéseket egyaránt vizsgáltunk. Az általunk megvizsgált közvetlen kinevezésekről világos dokumentáció állt rendelkezésre, és azok az EKB hatályos szabályainak megfelelően történtek. A munkaerő-felvételi eljárásokra összetettebb folyamat jellemző, ezekre vonatkozóan az álláshirdetések és a kiválasztási eljárások témakörét ellenőriztük.

Álláshirdetések

17. Valamennyi munkaerő-felvételi eljárás során olyan álláshirdetést kell megfogalmazni, amely világosan tartalmazza az állás keretében végrehajtandó főbb feladatokat, valamint az állás betöltéséhez szükséges, illetve kívánatos iskolai és egyéb képesítések, képességek és tapasztalatok általános megnevezését. Az álláshirdetésben meg kell adni továbbá a szerződés jellegét és időtartamát, valamint a kiválasztási

⁹ Az Európai Központi Bank határozata (2004. február 19.) az Európai Központi Bank eljárási szabályzatának elfogadásáról (EKB/2004/2) (2004/257/EK), 20. cikk (1) és (2) bekezdés.

kritériumokat is. Minden álláshirdetést az EKB elektronikus munkaerő-felvételi rendszerén keresztül kell közzétenni, emellett azonban – szükség esetén – más közzétételi mód is választható.

18. Az ellenőrzött álláshirdetések megfelelően meghatározták a kívánt szakmai tapasztalatot és képesítéseket, illetve az állás jellegét és a kiválasztási kritériumokat is. A jelentkezések beadására ésszerű határidőt adtak meg.

19. Annak ellenére, hogy az EKB igyekezett ösztönözni alkalmazottai mobilitását és olyan jelentkezőket vonzani, akiknek a profilja több szervezeti egységnél is alkalmazható, az állások betöltésének előfeltételei gyakran igen technikai jellegűek voltak. Ha nagy súlyt helyezünk igen specializált, technikai jellegű szaktudás meglétére, ez a későbbiekben általában megnehezíti az EKB-n belüli mobilitást. Az álláshirdetések megfogalmazásának megkönnyítése és a munkaerő vállalaton belüli mobilitásának potenciális előmozdítása érdekében érdemes meghatározni a különböző szolgálati szinteken elvárt feladatok elvégzéséhez szükséges alapképességeket, erre azonban nem került sor.

Kiválasztási eljárás

20. Az EKB szabályzata szerint a kijelölt felvételi bizottságnak kell döntenie arról, hogy a kiválasztási eljárás tesztekől, írásbeli feladatokból vagy más kiválasztási eszközökből álljon. A felvételi eljárások során a felvételi bizottságnak mindegyik jelölttel legalább egyszer felvételi beszélgetést kell folytatnia. A vezetői képességek értékelését valamennyi betöltendő vezetői állás esetében külső tanácsadónak kell elvégeznie. A felvételi bizottság figyelembe vehet az állás szempontjából releváns, a jelölt korábbi alkalmazóitól, illetve az EKB-n belüli jelenlegi vagy korábbi feletteseitől származó referenciákat is. Az értékelésnek az álláshirdetésben megfogalmazott képesítésekre és szakmai tapasztalatra vonatkozó elvárásokon kell alapulnia.

21. A kiválasztási eljárást követően a felvételi bizottságnak össze kell állítania következtetéseit az első körben kiválasztott jelentkezőkről, akiket alkalmasság szerint sorrendbe kell állítania. A felvételi bizottságnak ezután véleményeztetnie kell a jelöltlistát annak a szervezeti egységnek a vezetőjével, ahol a betöltendő álláshely található, illetve amennyiben az állás meghalad egy bizonyos beosztási szintet, akkor a Kormányzótanáccsal.

22. Az általunk megvizsgált munkaerő-felvételi eljárások mindegyike során több módszer kombinációját alkalmazták a jelöltek alkalmasságának értékelésére (lásd: **1. háttérmagyarázat**).

1. háttérmagyarázat – A munkaerő-felvételi eljárások során alkalmazott értékelési módszerek

- Előválogatás/a kiválasztás első fordulója
- Írásbeli teszt
- Referenciák ellenőrzése
- Interjú a felvételi bizottsággal
- A vezetői képességek külső értékelése
- Interjú a Kormányzótanács egyik tagjával

23. Az általunk megvizsgált munkaerő-felvételi eljárásokat időszerűen bonyolították le. A folyamat egyes szakaszaiban meghozott döntéseket a kiválasztási jegyzőkönyvben indokolták. Az ellenőrzött jegyzőkönyvek azonban csak szöveges értékeléseket tartalmaztak, és gyakran nem említették nyíltan az elért pontszámokat. Bár a kiválasztott jelöltek rendelkeztek a szükséges szakmai tapasztalattal és képesítésekkel, a legtöbb esetben nehéz volt nyomon követni, hogy az első körben pontosan hogyan választották ki őket. Az írásbeli tesztekre és a jelöltekkel való felvételi beszélgetésekre vonatkozóan főként leíró értékelések készültek, és sok esetben nem állítottak össze rangsorolási táblázatot, amelynek alapján az egyes jelöltek összehasonlíthatók lettek volna.

24. Az olyan eljárások során, ahol a referenciákat is ellenőrizték, az ellenőrzések eredményét nem mindig dokumentálták a felvételi aktákban, sőt arra utaló bizonyíték sem volt fellelhető, hogy ezeket az eredményeket a felvételi bizottság valamilyen rendszerbe illeszkedve megtárgyalta volna.

Megfelelő volt-e az EKB személyzeti teljesítményértékelése, valamint a karrierfejlesztési és továbbképzési politikája és eljárásai?

25. A Számvevőszék a következőket értékelte:

- az EKB személyzeti teljesítményértékelési eljárásai teljes körűek és egyértelműek voltak-e, illetve azokat következetesen alkalmazták-e;
- a karrierfejlesztési politikája megfelelő volt-e; valamint
- megfelelően tervezte-e meg a szakmai továbbképzéseket, és rendszeresen értékelte-e a képzési programokat.

Személyzeti teljesítményértékelési eljárások

26. A személyzeti teljesítményértékelési rendszer valamennyi szempontjára vonatkozóan világos iránymutatásokat kell kibocsátani. A személyzeti értékelési rendszerben meg kell határozni a szerepeket, és egyértelműen meg kell fogalmazni, hogy mi várható el az értékelőtől, illetve az értékelt alkalmazottól.

27. Az EKB értékelési útmutatója bemutatja a bank által alkalmazott értékelési rendszer legfontosabb szempontjait. Az általuk használt értékelőlap a következő részekből áll: i) az értékelt alkalmazott teljesítményének áttekintése az előző évi értékelésben megfogalmazott feladatok és célok viszonylatában; ii) a teljesítmény átfogó értékelése az EKB értékei alapján; iii) a készségek szintjének áttekintése az EKB feladatainak viszonylatában; iv) feladatok és célok megfogalmazása a következő időszakra nézve; v) továbbképzésre és fejlődésre vonatkozó szakasz; vi) a két értékelő megjegyzéseinek összefoglalását tartalmazó szakasz; vii) az értékelt alkalmazott megjegyzéseit tartalmazó szakasz.

28. Az értékelési eljárásra irányuló számvevőszéki elemzés során az alábbiakat állapítottuk meg:

- a) a rendszer megfelelően teljes körű, az útmutató világosan írja le a folyamatot;
- b) a rendszer a következő tényezőknek köszönhetően kiegyensúlyozott visszajelzésre ad lehetőséget: i) minden alkalmazottat legalább két értékelő felettesnek kell értékelnie, és adott esetben további értékelőtől is kérhető információ, ii) a vezetők teljesítményéről három vagy négyévente több forrásból kérnek visszajelzést;
- c) az a szakasz, amelyben az értékelő azt írja le, hogy az értékelt alkalmazott mindennapi munkája során hogyan felelt meg az EKB értékeinek, csupán elméleti, és nem ad olyan különösebben hasznos információt, amely szükséges lenne az adott munkatárs értékeléséhez és fejlődéséhez;
- d) az értékelő lap „továbbképzés és fejlesztés” szakaszának három alszakaszát nem alkalmazták következetesen.

Egyéni személyzeti értékelések

29. Az egyéni személyzeti értékelések során az EKB értékelési útmutatójának rendelkezései alapján kell eljárni. Az útmutató rendelkezéseit az egységes megközelítés és az alkalmazottak méltányos értékelése érdekében minden szervezeti egységnek következetesen kell alkalmaznia.

30. A különböző szervezeti egységektől kiválasztott egyéni értékelések tesztelése a következő eredményeket adta:

- a) az egyéni személyzeti értékeléseket általában az útmutató rendelkezéseinek megfelelően végezték;

- b) az értékelések minősége az értékelést végző személyektől függően eltérő;
- c) 2010. január végéig a 2009-es értékeléseknek csupán a 48 %-át zárták le, holott valamennyi szervezeti egység fő teljesítménymutatója 100 %-os lezárást mutatott;
- d) az esetek nagy számában a kitűzött célok felületesek és nehezen mérhetőek voltak¹⁰, az egyedüli kivételt ebből a szempontból a „Piaci műveletek főigazgatósága” szervezeti egység (DG-M) jelentette;
- e) nem határoztak meg javításra szoruló területeket;
- f) az egyéni személyzeti értékelésekben egyéb hiányosságokat is megállapítottunk, egyes értékelések esetében például nem került sor célok kitűzésére, illetve nem pontosították eléggé a képzési igényeket.

Karrierfejlesztés

31. Az EKB-nak olyan megfelelő karrierfejlesztési politikát és eljárásokat kell kialakítania, amely a teljesítmény függvényében jutalmazza az alkalmazottakat, és ugyanakkor kellő motivációt is jelent számukra.

32. A Számvevőszék áttekintette a karrierfejlesztési politikát és szabályokat, és egy kiválasztott mintán vizsgálta meg, hogy ezeket mennyire tartják be.

33. Az alkalmazottak fejlesztése és a demográfiai kihívásokra történő válaszadás¹¹ – az elnök 2009-es levele¹² szerint e két tényező is szerepel

¹⁰ Például: hozzájárulni más szervezeti egységekben az ügyfelekkel való jó kapcsolat folyamatos fenntartásához, az alkalmazottak betanítása révén hozzájárulni a magas szintű szolgáltatásnyújtáshoz, fejleszteni a fő teljesítménymutatókat, összetett jogi szerződéseket megszövegezni, közbeszerzési eljárásban részt venni.

¹¹ Az EKB alkalmazottainak több mint fele 35 és 45 év közötti, míg a vezetők és tanácsadók nagy többsége 54 évesnél fiatalabb. Ez azt jelenti, hogy a személyzet nagy része egy viszonylag szűk életkor-sávba tartozik, és

az EKB elsődleges céljai között. Az EKB stratégiájával összhangban a létszámterv befagyasztása az utóbbi években a bank egyik kulcsfontosságú politikájává vált. A demográfiai kihívások és a létszámterv befagyasztása együtt komoly korlátot szabnak az alkalmazottak karrierbeli előmenetelének. Megállapíthattuk, hogy míg az alkalmazottak összlétszáma csak 3 %-kal nőtt, a létszámtervben nem szereplő alkalmazottak körén lényeges növekedés volt megfigyelhető (utóbbiak száma 2006-ban 154, 2009-ben pedig 254 volt).

34. Az EKB ugyan támogatja a mobilitást¹³, és szakmai továbbképzéseket is szervez a munkatársak számára, az azonban az alkalmazottakon áll, hogy ezeket a lehetőségeket hogyan használják ki és hogyan alakítják saját szakmai előmenetelüket. Nem létezik előre meghatározott karrier-útvonal, és nincs automatikus előmenetel sem.

35. Az EKB-nak az előléptetésekről és kiegészítő fizetésemelésekről szóló adminisztratív közleménye szerint az alkalmazottak csak az alábbiakat követően léptethetők elő:

- megüresedett álláshely betöltésére irányuló kiválasztási eljárás (munkaerő-felvétel vagy közvetlen kinevezés);
- álláshely átminősítése (pl. felminősítés);
- az adott alkalmazottra vonatkozóan döntéshozatal kiegészítő fizetésemelésről.

ezeknek az alkalmazottaknak hasonlóak lesznek a karrierrel kapcsolatos elvárásaik.

¹² Az elnök évi rendszerességgel kibocsátott levele az EKB következő évre vonatkozó stratégiai céljait vázolja fel.

¹³ A mobilitásnak két típusa létezik: a belső és a külső mobilitás. A belső mobilitás lehet állandó vagy ideiglenes; történhet ugyanazon a javadalmazási szinten, de összefügghet előléptetéssel is; a külső mobilitást finanszírozhatja teljes mértékben a bank, de maga után vonhatja az alkalmazott és az EKB közötti szerződés ideiglenes felfüggesztését is.

36. A fenti bekezdésben leírt eseteken kívül sor kerül még a bérek és bónuszok éves felülvizsgálatára is. Az EKB jutalmazási politikájának a célja, hogy jutalmazza az alkalmazott által nyújtott teljesítményt és eredményeket. Ennek érdekében a javadalmazási szintet annak függvényében állapítja meg, hogy az alkalmazott milyen mértékben járult hozzá az EKB céljainak sikeres eléréséhez. A munkatársak kétféle jutalomban részesülhetnek: fizetésemelésben és bónusz juttatásában.

37. A Számvevőszék a következőket állapította meg:

- a) a 2009-es álláshely-átminősítési eljárásra 55 kérelem érkezett 12 szervezeti egységtől. Az EKB az általa kiválasztott öt esetet megfelelően dokumentálta¹⁴;
- b) a kiegészítő fizetésemelésre irányuló egyik 2009-es eljárás során a szervezeti egységek által benyújtott 17 javaslatból 11-et jóváhagytak. A Számvevőszék által megvizsgált négy eset azt mutatta, hogy a kiegészítő fizetésemelések megadásának indoklását alaposan dokumentálták¹⁵;
- c) ami a bérek és bónuszok éves felülvizsgálatát illeti, az ellenőrök teszteket végeztek három szervezeti egységnél, és mintavételen alapuló vizsgálatnak vetették alá 20 egyéni teljesítményértékelést. A teljesítményértékelési eljárást az EKB nem kötötte nyíltan össze a bérek és bónuszok éves felülvizsgálatával, az egyéni teljesítményértékelést ugyanis a bank személyre szabottan kezeli, szemben a bérek és bónuszok felülvizsgálatával, ami összehasonlításon alapul. A Számvevőszék nem tárt fel nyilvánvaló

¹⁴ Mindegyik esetben kérelmezési űrlap kitöltésére került sor, amely tartalmazta a szolgálati indoklást, a stratégiai szempontokat, valamint a szervezésre, illetve a vezetésre gyakorolt hatást.

¹⁵ Mindegyik esetben összefoglaló készült a hosszú távú teljesítményről, és egyértelműen kifejtették, hogy az illetőnél miért javasolnak fizetésemelést. Összefoglalták továbbá a személyi értékeléseket is.

ellentmondásokat a személyi értékelések, illetve a bérek és bónuszok felülvizsgálatával kapcsolatos döntések között. Nem talált azonban közvetlen összefüggést aközött, hogy egy kimagasló értékelés a bérek és bónuszok felülvizsgálata során hány pontot vagy milyen bónuszt kapott;

- d) a bérek és bónuszok felülvizsgálatával kapcsolatos döntéseket a szervezeti egységek vezetői hozzák meg. Azt a konkrét döntésüket azonban, hogy az egyes alkalmazottaknak hány százalékot ítélnék meg, nem dokumentálják, és az eredményt kizárólag az érintett munkatárssal közlik.

Szakmai továbbképzés

38. Az éves képzési tevékenységeket megfelelően kell megtervezni. Célzott képzéseket kell biztosítani például az újonnan felvett alkalmazottak, a vezetők és más, egyedi szakértelemmel rendelkező munkatársak számára. Minden képzési program során értékelni kell az adott program minőségét. A képzési tevékenységekkel kapcsolatos tájékoztatáshoz minden munkatárssal könnyen hozzá kell férnie, és lennie kell egy közös információs pontnak, ahol valamennyi képzésről információ szerezhető.

39. Az EKB képzései kétféleképpen lehetnek: központosítottak vagy decentralizáltak. A központosított képzések valamennyi munkatárs számára nyitva állnak, ezeket az Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóság, illetve az Informatikai Rendszerek Főigazgatósága irányítja. Decentralizált képzéseket az egyes szervezeti egységek szerveznek, főként speciális szakmai témákra vonatkozóan.

40. Az ellenőrzés a 2009-es képzési program felülvizsgálatát, illetve három szervezeti egység képzési tevékenységeinek mintavételen alapuló tesztelését foglalta magában. A tesztek az alábbi eredményeket adták:

- a) valamennyi újonnan felvett alkalmazott hozzájut a szükséges információkhoz, például megfelelő bevezető képzésben részesül;
- b) a tesztelt képzési tevékenységek esetében a visszajelzés azt mutatta, hogy a képzés a felmerült igényeknek megfelelt, és az értékelés összességében elégedettséget fejezett ki;
- c) A decentralizált képzési tevékenységek esetében, amelyek irányítása és finanszírozása az egyes szervezeti egységeken belül történik, és amelyekre az EKB a képzési költségvetésének mintegy kétharmadát fordítja, nem létezik közös információs pont¹⁶;
- d) A decentralizált képzések kapcsán kevés információt osztanak meg. Az utólagos beszámolókat az egyes szervezeti egységek kapják meg és mentik el, ám ezeket a többi szervezeti egységgel nem osztják meg.

Igénybe vett-e eszközöket az EKB a HR-tevékenységek kezelésére, illetve a vezetés és az alkalmazottak tájékoztatási igényeinek kielégítésére?

A humánerőforrás-gazdálkodáshoz használt információs rendszerek

Az EKB humán erőforrással kapcsolatos információs rendszerei

41. A humán erőforrásra vonatkozó adatokat összevontan kell kezelni ahhoz, hogy az erőforrások tervezéséhez és nyomon követéséhez, illetve az azokról való beszámolóhoz teljes, megbízható és egységes adatforrások álljanak rendelkezésre.

42. A HR-adatok egy részét (például a munkaszerződéseket) papíralapú személyi akták formájában dolgozzák fel és tárolják. Az EKB-nál jelenleg

¹⁶ A központosított képzések esetében van közös tájékoztatási pont például a kínált képzésekről, a jelentkezés módjáról és egyéb szervezési kérdésekről stb.

zajlik a digitalizált személyi akták bevezetése. Az Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóság két fontosabb információs rendszert alkalmaz: az ISIS-t, illetve az e-recruitment rendszert, amelyet várhatóan 2011-ig fokozatosan megszüntetnek. Az ISIS egy SAP alapú szoftver, amelyet az EKB 2008 januárjában vezetett be. Az ISIS a humánerőforrás-gazdálkodás területén több feladatra is jelentős hatást gyakorolt. Számos modulja már használatban van vagy jelenleg üzemel be.

43. Az ISIS portálhoz az intraneten keresztül az EKB valamennyi munkatársa hozzáfér. Az EKB alkalmazottai maguk felelnek a személyi adataik, például a bankszámlaszámuk vagy a személyes információik karbantartásáért. Az, hogy személyi adataikat maguk a munkatársak kezelik, javulást eredményezett az adatok minőségében.

44. Noha az ISIS rendszer technikailag 2008 januárja óta üzemel, még 2009 végére sem jelölték ki, hogy melyik főigazgatóság az ISIS rendszergazdája. A rendszer ideiglenesen a Projektirányító csoporthoz tartozott. Továbbá nem kötöttek szolgáltatásszint-megállapodást (SLA). A szolgáltatásszint-megállapodás elterjedt gyakorlat annak meghatározására, hogy a rendszerüzemeltető az információs rendszer felhasználói számára a szolgáltatások mely szintjét garantálja, illetve hogy a megállapodást aláíró feleknek milyen jogai és kötelezettségei vannak.

Az ISIS HR-moduljainak bevezetése

45. Egy új információs rendszer bevezetése előtt felhasználói elfogadási tesztet kell készíteni, és felhasználókkal jóvá kell hagyatni a rendszert. Minden tesztnél fontos a megfelelő dokumentálás, felülvizsgálat és jóváhagyás, a tesztek rögzíteni kell a rendszerdokumentációban.

46. A tesztelés sikeres befejezését követően a rendszernek alkalmasnak kell lennie a tényleges működési környezetben való bevezetésre. Ebben a szakaszban a felhasználók elvileg már kidolgozták az eljárásokat, és teljes

körű képzésben részesültek az új rendszer használatát illetően. Az új rendszer bevezetését követően utólagos értékelést kell végezni annak igazolására, hogy a rendszert megfelelően tervezték meg és alakították ki, illetve hogy abba megfelelő kontrollokat építettek bele.

47. Az ISIS HR-moduljait szakaszosan vezették be. A tényleges használatba vétel előtt mindegyik verzió esetében felhasználói elfogadási tesztekre és felhasználói elfogadó nyilatkozatok aláírására került sor. A Számvevőszék mintavételek alapján ellenőrizte, hogy az egyes verziókhoz kidolgoztak-e teszteseteket, és azokat dokumentálták-e. Két ellenőrzött tesztesetnél a dokumentáció a bevezetett eljárásra vonatkozó felhasználói segédletben merült ki.

48. Az ISIS rendszer élőben való bevezetése előtt előzetes biztonsági értékelésre került sor, melynek során felmérték az informatikai kockázatokat, és a kockázatok kezelésére cselekvési terveket, illetve kontrollokat dolgoztak ki. Az ISIS kibocsátását megelőző biztonsági értékelés azonban több olyan feltételt is tartalmazott, amely nem teljesült. A rendszergazda – ez esetben az Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóság – elfogadta a fennmaradó kockázatokat. A Számvevőszék szerint ezen kockázatok között van két olyan, amely jelentősnek bizonyulhat, és amelyet a titoktartás, az adatintegritás, illetve az információs eszközök hozzáférhetősége érdekében kezelni kellett volna.

49. A felhasználók felkészítése érdekében az ISIS rendszer HR-moduljainak bevezetése során tantermi képzésekre és „gyakorlati” foglalkozásokra is sor került. Az új alkalmazottakat jelenleg kollégáik képezik ki a rendszerek használatára (pl. munkahelyi megfigyelés révén). Egyes felhasználói csoportok, például a vezetői asszisztensek vagy a külsős munkatársak számára képzéseket szerveznek. Az ISIS-ről havonta hírlevél jelenik meg, és készültek hozzá útmutatók, illetve segédletek, amelyek megtalálhatók az EKB belső honlapján.

50. Az ISIS bevezetésére irányuló projekt még nem fejeződött be, ezért egyelőre nem került sor olyan utólagos felülvizsgálatra, amely igazolná, hogy a rendszer megtervezése és kialakítása megfelelő, és hogy abba a megfelelő kontrollokat beépítették.

51. Az ISIS rendszerben eszközölt bármilyen változtatásról a folyamatgazdákkal kell megállapodni. Az ISIS rendszert érintő változtatások meghatározott szabványosított eseteihez gyorsított eljárást vezettek be. Az ellenőrzés során a gyorsított változtatáskezeléshez kapcsolódóan három működési eljárást vizsgáltunk meg. Az ezekre vonatkozó dokumentumok mindegyike előzetes jellegű volt. Nem állt rendelkezésre információ arról, hogy ezeket az eljárásokat ki fogja jóváhagyni és mikor.

A HR-adatok kezelése

52. A személyzeti adatokat az adatvédelmi törvényekkel és szabályokkal összhangban kell kezelni. Az adatok különböző szintjeihez az alkalmazottaknak úgy kell hozzáférést biztosítani, hogy csak a számukra mindenképpen szükséges adatokat láthassák. Amennyiben a HR információs rendszerhez hozzáférő egyik alkalmazott elhagyja a részleget, akkor a hozzáférést meg kell szüntetni.

53. Az EKB-nál értesítési eljárás van hatályban, amely arra kötelezi az illetékes ellenőrt, hogy a személyes adatokra vonatkozó új adatkezelési eljárások bevezetése előtt az adatvédelmi tisztviselőt az EKB intraneten, az adatvédelmi tisztviselő oldalán található online felületen keresztül értesítse. Az alkalmazottak személyes adatait részben az ISIS HR-moduljai kezelik. Az adatvédelmi tisztviselőt erről 2008 szeptemberében értesítették, noha az ISIS rendszer már 2008 januárja óta működött.

54. Az ISIS rendszer HR-moduljában mindegyik alkalmazotthoz meghatározott felhasználói profilt rendeltek. A profiltípusok jóváhagyására az ISIS program vezető HR-szakértője kapott felhatalmazást.

55. Megkaptuk azon alkalmazottak listáját, akik az ISIS-ben a HR-adatokra vonatkozóan „teljes hozzáférésű” profillal rendelkeznek, és értékeltük, hogy csak a megfelelő munkatársak kaptak-e ilyen profilt. Három esetben HR-hozzáférési jogot adtak külsős alkalmazottaknak (két szerződéses alkalmazottnak és egy szakértőnek), három másik esetben pedig rövid távra felvett alkalmazottak kaptak ilyen jogosultságot. Bár ez a hat munkatárs a különböző HR-csapatok szerves tagja, a külsős és rövid távra felvett alkalmazottaknak adott hozzáférés megnöveli azt a kockázatot, hogy nem tartható fenn egyes érzékeny személyes adatok titkossága. Négy esetben az ISIS-ben továbbra is megmaradt olyan alkalmazottak hozzáférési joga, akik időközben elhagyták az EKB-t.

Tájékoztatási igények

Vezetői információk

56. Az EKB munkatársai az intézményi tőke részét képezik, és az Igazgatóság továbbra is kiemelt figyelmet fog fordítani a humánerőforrás-gazdálkodásra¹⁷. A HR-rel kapcsolatos tájékoztatási rendszereknek megbízható eszközzül kell szolgálniuk a vezetők stratégiai és taktikai tervezését, illetve a napi ügyeket érintő döntéshozatalt segítő jelentések elkészítéséhez. A humánerőforrás-gazdálkodással kapcsolatos ügyekről rendszeresen be kell számolni a megfelelő időben. Az információkról teljes körűen és pontosan kell jelentést tenni.

57. Az ISIS bevezetése jelentősen felgyorsította az EKB-nál az információáramlást, ugyanis mind a vezetők, mind a beosztottak bármikor egy rendszerben hozzáférnek a HR-adatokhoz. Ez a fejlesztés kiküszöböli

¹⁷ Az elnök 2008-as levele.

a Számvevőszék 2004-es ellenőrzése során megállapított, a HR-adatok kézi validálásával kapcsolatos hiányosságokat.

58. Tekintve, hogy az EKB-nál a humánerőforrás-gazdálkodás decentralizált módon lett kialakítva, ezért elsősorban a szervezeti egységek vezetői felelnek a szervezeti egységükben felmerülő HR-ügyek figyelemmel kíséréséért. A szervezeti egységek képviselőitől kapott visszajelzés alapján elmondható, hogy elegendő információ áll rendelkezésre a humán erőforrások folyamatos irányításához, és az ISIS-ben szereplő adatok megfelelő minőségűek. A munkaerő-felvétel, illetve a decentralizált képzés irányítása azonban továbbra is az ISIS rendszeren kívül történik. Az ISIS-ben standard jelentések is találhatóak. Az üzleti döntéstámogató jelentések emellett lehetővé teszik az üzleti folyamatokról és azok eredményeiről történő beszámolást, illetve az adatok elemzését és értelmezését.

59. A HR-ügyekre vonatkozó, Igazgatóság számára történő hivatalos jelentéstétel rendszere a Számvevőszék 2004-es ellenőrzése óta nem változott. A munkaerő-felvételről és az alkalmazotti mobilitásról részletes éves jelentés készül az Igazgatóság és a felsővezetők számára (noha a felvett alkalmazottak száma jelentősen csökkent), míg a többi szakpolitika végrehajtását nem követik nyomon hasonló részletességű hivatalos beszámolókkal.

60. Az EKB-nál kivett betegszabadságok kérdéséről 2008 áprilisában előadást tartottak a felsővezetők számára (a 2006-os és 2007-es évről), a 2008-as év betegszabadságai kapcsán pedig belső előadásra került sor az Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóságon. A munkatársak által kivett betegszabadságok száma a 2006–2008 közötti évek során nőtt. Az egyik legfontosabb változás a 2007-es és 2008-as év között, hogy a betegszabadság miatt elvesztett összes munkanap száma 13,3 %-al, az elhúzódó betegségek miatt kieső munkanapok száma pedig 37 %-al nőtt. 2009-ben a betegszabadság miatt elvesztett összes munkanap száma 9,9 %-al, az elhúzódó betegség miatt kieső

munkanapok száma pedig 42,3 %-al csökkent. Az Igazgatóság nem kapott hivatalos beszámolót a betegszabadságokra vonatkozó statisztikákról.

61. Az EKB az utóbbi években a szervezet számára stratégiai fontosságú szakpolitikákat vezetett be, mint például a munkaerő sokféleségére irányuló politika, vagy a „demográfiai kihívás” ellensúlyozását célzó intézkedéssorozat. Bár 2007-ben jelentést készítettek és nyújtottak be az Igazgatóság számára a banki munkaerő sokféleségének aktuális helyzetéről, ettől eltekintve azonban nem készül rendszeres hivatalos beszámoló a szakpolitikák végrehajtásának és a belőlük fakadó ügyeknek az aktualitásairól. Az Igazgatóság az Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóság által megvalósított szakpolitikák többségéről sem kap rendszeres hivatalos beszámolókat. Megállapítottuk azonban, hogy vezetői bizottság jött létre többek között a HR-ügyek megvitatására.

Az alkalmazottak általános tájékoztatása

62. Fontos, hogy az információk elérhetőek és hozzáférhetőek legyenek, és ezáltal biztosítva legyen az alkalmazottakra vonatkozó szabályok átláthatósága és következetessége. A humán erőforrásokkal kapcsolatos szabályokra és politikákra vonatkozó jelentősebb információknak ezért a bank valamennyi munkatársa számára rendelkezésre kell állniuk és könnyen elérhetőnek kell lenniük.

63. A legfontosabb és legátfogóbb információforrás az alkalmazottak számára az EKB belső honlapja. Az „*around my job*” (munkahelyem) elnevezésű intranetes oldalon megtalálható az összes személyzeti szabályzat, HR-politika és HR-útmutató, az alapidokumentumokra mutató linkekkel együtt. Itt teszik közzé a humán erőforrásokkal kapcsolatos híreket és frissítéseket is.

64. Az Emberi Erőforrás, Költségvetés és Szervezet Főigazgatóság működési segédletet is közzétett az intraneten, amelyben további részletek találhatóak arról, hogy a Főigazgatóság a személyzeti

szabályzatokat hogyan értelmezi és alkalmazza. Ezzel az intézmény egészében növelni kívánják az átláthatóságot, és egyértelművé kívánják tenni a HR-eljárásokat. A működési segédlet valójában a személyzeti szabályzat keretes magyarázatokkal ellátott, kibővített változata.

65. 2007-ben több szervezeti szabályzat (igazgatási közlemény) összevonásával Szolgálati gyakorlati kézikönyv (*Business Practice Handbook*) lépett hatályba, amelyet a bank személyzetének kötelezően be kell tartania. Az etikai ajánlásokra, alkalmazási feltételekre, személyzeti szabályokra (például az alkalmazottak kiküldésére, az előléptetésekre és a munkaerő-felvételre) vonatkozó információkat egyelőre nem építették bele a Szolgálati gyakorlati kézikönyvet kísérő személyzeti kézikönyvbe.

66. A 2008-as belső alkalmazotti elégedettségi felmérés azt mutatta, hogy a válaszolók általában tudják, hol található HR-adatok az intraneten. A többség szerint az intraneten található HR-hírek fontosak, és a válaszadók közel 40 %-a szerint világosak és tömörek is.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK

Az EKB létrehozott-e teljes körű alkalmazási feltételeket és szabályokat az alkalmazottaira vonatkozóan?

67. Az EKB átfogó, az emberi erőforrásokkal kapcsolatos összes fontos szempontot részletesen tárgyaló alkalmazási feltételeket dolgozott ki. A bank rendszeresen értékelte, hogy az alkalmazási feltételek hasonló elemekből épülnek-e fel, mint amelyeket az uniós intézmények, illetve más hasonló pénzügyi szervezetek alkalmaznak.

Az EKB által elfogadott és alkalmazott munkaerő-kiválasztási szabályok, illetve eljárások átláthatóak voltak-e?

68. Az EKB átfogó és egyértelmű munkaerő-kiválasztási szabályokat, illetve eljárásokat dolgozott ki, amelyek a folyamat összes fontosabb szakaszát lefedik. A munkaerő-felvételi eljárások esetében:

- i) a munkaerő-kiválasztási eljárásokat időben folytatták le;
- ii) az EKB azon erőfeszítései ellenére, hogy támogassa az alkalmazottak mobilitását, az álláskiírásokat nem úgy fogalmazták meg, hogy azokra több szervezeti egységben is alkalmazható jelentkezők pályázzanak;
- iii) a folyamat különböző szakaszaiban hozott döntéseket nem mindig dokumentálták megfelelően, ezért nehezen lehetett megállapítani, hogy a jelentkezőket első körben mi alapján választották ki, illetve hogy az összehasonlító értékelést követően a jelentkezőket hogyan rangsorolták.

Ajánlás

1. Az EKB javítsa tovább a felvételi eljárás során a jelentkezők kiválasztásával kapcsolatos döntések dokumentálását, ideértve a kiválasztási eljárások keretében végzett, referenciákra vonatkozó ellenőrzések eredményeinek rögzítését is.

Megfelelő volt-e az EKB személyzeti teljesítményértékelése, valamint a karrierfejlesztési és továbbképzési politikája és eljárásai?

69. Az EKB a személyzeti teljesítményértékelési rendszer valamennyi szempontjára vonatkozóan egyértelmű iránymutatásokat bocsátott ki. A személyzeti értékelési rendszer világosan kijelöli, hogy mi az értékelő, és mi az értékelt felek szerepe, és mindkét fél számára egyértelműen meghatározza az elvárásokat. Azonban:

- i) a 2009-es értékelések többsége ugyan az EKB értékelési útmutatójával összhangban zajlott, ám sok értékelés nem készült el a megadott határidőre;
- ii) az értékelések minősége változó volt;
- iii) nem határoztak meg javításra szoruló területeket;

iv) az értékelések nem tartalmaztak konkrét képzési igényeket.

70. Az EKB összességében megfelelő karrierfejlesztési politikákat és eljárásokat alakított ki. A létszámterv befagyasztása és az EKB előtt álló demográfiai kihívások azonban együtt komoly korlátot szabnak a munkatársak karrierbeli előmenetelének. Bár az alkalmazotti teljesítményért adott jutalmakkal kapcsolatos döntéseket általában jól dokumentálták, ugyanez nem mondható el a bérek és bónuszok éves felülvizsgálata során hozott döntésekről.

Ajánlás

2. A munkatársak teljesítményére vonatkozó értékelőlapokat a megadott határidőre töltsék ki, az értékelések minőségét pedig SMART-célok¹⁸ kitűzésével, illetve a karrierbeli előmenetel és a konkrét képzési igények összekapcsolásával javítsák.

Igénybe vett-e eszközöket az EKB a HR-tevékenységek kezelésére, illetve a vezetés és az alkalmazottak tájékoztatási igényeinek kielégítésére?

71. Bár az ISIS szoftverrendszer HR-moduljai már 2008 óta használatban vannak, nem rendelték egyik igazgatóság feladatkörébe sem, és szolgáltatási szint megállapodást (SLA-t) sem kötöttek.

72. A Számvevőszék 2004-es ellenőrzése óta mind a vezetők, mind a beosztottak számára sokkal több megbízható HR-adat áll rendelkezésre, és ezek sokkal könnyebben hozzáférhetőek. Az Igazgatóság felé történő hivatalos beszámolás rendszere azonban azóta sem változott.

¹⁸ Specifikus, mérhető, abszolválható, reális és teljesítési időhöz kötött.

Ajánlás

3. Értékeljük az ISIS szoftverrendszer HR-összetevőit, és ezzel igazolják, hogy a rendszer megvalósította az eredeti célokat, és hogy megfelelő kontrollokat vezettek be.

Ezt a jelentést Igors LUDBORŽS számvevőszéki tag elnökletével a IV. kamara a 2010. november 23-i ülésén, Luxembourgban fogadta el.

a Számvevőszék nevében

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
elnök

AZ EURÓPAI KÖZPONTI BANK VÁLASZA

Az Európai Központi Bank (EKB) üdvözli az Európai Számvevőszék (a továbbiakban: Számvevőszék) 2009-es pénzügyi évre vonatkozó jelentését, egyszersmind nagyra értékeli a Számvevőszék megállapításait és építő jellegű ajánlásait.

A Bank az egyes bekezdésekhez és a három ajánláshoz az alábbi megjegyzéseket fűzi:

13. bekezdés:

Minden egyes felvételi eljárás saját elhatárolt helyet kap a dokumentációs rendszerben, amely automatizált munkafolyamatok és sablonok segítségével biztosítja a munkaerő-felvételi eljárás minden lépésének egységes és hatékony végrehajtását.

19. bekezdés:

Az EKB felvételi eljárását kompetenciaalapú keretrendszer támogatja. A keretrendszer mind a technikai (vagyis a munkához kötődő és az általános), mind a viselkedési kompetenciákat figyelembe veszi, így elősegíti az egyensúly kialakítását a szervezeti egységek működési feltételeinek teljesítéséhez szükséges, specializált technikai kompetenciákra irányuló igények, illetve a szervezet funkciókon átívelő, mobilitást ösztönző kompetenciák (általános technikai kompetenciák és viselkedési kompetenciák) iránti igénye között.

Az EKB az elmúlt években a Számvevőszék megállapításaival összhangban egyre inkább a viselkedési és általános technikai kompetenciákra helyezi a hangsúlyt álláshirdetéseiben, és azt vizsgálja, hogy a jelöltek milyen mértékben sajátították el e kompetenciákat.

23. bekezdés:

Az EKB tudatosan a jelöltek minőségi szempontú értékelésére fekteti a hangsúlyt, akár abszolút értelemben, akár a többi jelentkezőhöz viszonyítva végzi az értékelést. A pontszámok alkalmazásán alapuló kiválasztási eljárás helyett az EKB olyan folyamatot szorgalmaz, amelyben a pontozási sablonok a felvételi bizottságon belüli vita ösztönzésére szolgálnak, így elősegítik a megalapozottabb átfogó értékelés kialakítását.

24. bekezdés:

A referenciák ellenőrzése egyre rendszeresebb gyakorlat az EKB felvételi eljárásai során. A referenciákkal legtöbbször a legjobb helyen végzett jelölt(ek) esetében foglalkozunk, és ha a referenciák megerősítik a felvételi bizottság értékelését, nem tekintjük szükségesnek, hogy a bizottság megvitassa ezeket. Ha a referenciák megkönnyítik a rangsor kialakítását, akkor a felvételi bizottság természetesen megtárgyalja az eredményeket. A kiválasztási jegyzőkönyv véglegesítésében minden esetben részt vesz, és minden részéhez megjegyzést fűzhet a bizottság minden tagja.

28c bekezdés:

Az EKB kiemelt fontosságot tulajdonít az értékek fogalmának, és az értékelési folyamatot ismertető irányelvekben magyarázatot nyújt hasznukról mind az alkalmazottak, mind a vezetők részére. Szorgalmazza, hogy az értékelő írja le, az értékelt alkalmazott az adott évben mindennapi munkája során hogyan felelt meg az EKB értékeinek, így az értékekből értékes információt szerez a munkatársak fejlődéséhez.

37c és 37d bekezdés:

Noha az EKB figyelembe veszi a Számvevőszék észrevételeit, egyúttal kijelenti, hogy jutalmazási politikájában nem köti össze mechanikusan az éves teljesítményértékelést a bérek és bónuszok éves felülvizsgálatával, hanem úgy döntött, hogy különböző paramétereket alkalmaz a két eljárás során. A szakmai fejlődés eszközeként is szolgáló teljesítményértékelés célja egyrészt a személyi állomány egyes tagjai képességeinek és hatékonyságának értékelése a meghatározott célkitűzések függvényében, másrészt az illető kötelezettségei teljesítése során tanúsított magatartásának értékelése. Ez azt jelenti, hogy az éves teljesítményértékelést természeténél fogva egyenként folytatják le az egyes alkalmazottak tekintetében, azaz nem tartalmaz két vagy több személyre kiterjedő összehasonlítást. Ezzel szemben a bérek és bónuszok éves felülvizsgálata összehasonlító eljárás, melynek során az alkalmazott EKB feladataihoz történő hozzájárulásának növekedését az azonos szervezeti egységben dolgozó többi alkalmazotthoz viszonyítva értékelik. Az összehasonlító értékelés eredményét a műveleti kivitelezés szempontjából dokumentálják, következetességét többszörösen ellenőrzik, és az illetékes vezető minden egyes alkalmazottal részletesen ismerteti.

42. bekezdés:

Az EKB megerősíti, hogy a jelenlegi e-recruitment rendszert fokozatosan megszünteti, amint az e-recruitment modul sikeresen integrálta az ISIS rendszerbe (ez legkorábban 2011-ben várható).

44. és 51. bekezdés:

Az EKB felhívja a figyelmet, hogy a projekt 2010 közepén történt lezárása óta megtörtént a szolgáltatásszint-megállapodás kialakítása, amely várhatóan 2010 végére lesz végleges. A projekt lezárása óta a rendszer üzemeltetési fázisához tartozó szabványosított változáskezelési folyamatokat követték.

48. bekezdés:

Az EKB kockázatkezelési keretrendszere szerint az előzetes biztonsági értékelésben azonosított kockázatok egyike sem volt jelentős: az egyik közepes, a másik alacsony szintű volt. Az EKB működési kockázatokra vonatkozó szabályzatának előírásai szerint csak a közepes szintű kockázatot kell kezelni. Mindenesetre szándékában áll újra értékelni ezen kockázatok hatását.

55. bekezdés:

A bekezdés utolsó mondatára vonatkozóan az EKB kijelenti, hogy az említett esetekben az épületekbe történő belépés joga, és ami még lényegesebb, az összes informatikai rendszerhez történő hozzáférési jog megszűnt, amint az érintett személyek elhagyták az EKB-t. Időközben automatizált munkafolyamatot vezettünk be,

amely a fentiekén felül megszünteti a korábbi alkalmazottak ISIS rendszerben fennálló szerepkörét (ennél fogva megakadályozza az ISIS rendszer bármely műveletéhez történő hozzáférést). Az EKB arra is felhívja a figyelmet, hogy a külsős alkalmazottak is kötelesek aláírni az EKB titoktartásra vonatkozó rendelkezéseit.

71. bekezdés:

Az EKB szeretné tisztázni, hogy (amint azt a Számvevőszék a 44. bekezdésben megállapítja) az ISIS projekt időtartama alatt az (ideiglenes) kollektív rendszergazdai szerepet az ISIS Projektirányító csoportja töltötte be, amely az érdekelt területek felső vezetőiből állt. A projekt lezárását követően az egyes folyamatok rendszergazdai feladatait az egyes szervezeti egységek kapták meg.

72. bekezdés:

Az EKB tudomásul veszi a Számvevőszék észrevételét, és tájékoztatja a Számvevőszéket, hogy az Igazgatóság felé történő rendszeres beszámolási tevékenység már 2010-ben egy (2009-es adatokon alapuló) átfogó jelentéssel bővült, amely a HR-tevékenységek minden területét, többek között a munkaerő-felvételt, a képzést, a mobilitást, a béreket és egyéb juttatásokat, a munkaidőt és szabadságot, a rendszeres távolmaradást, az alkalmazottak és családtagjaik társadalmi integrációját, valamint az alkalmazottak kilépését/nyugdíjba vonulását is magába foglalja. Ezenfelül az EKB Vezetői Bizottsága részletes információt kap a munkahelyről való távolmaradás kezeléséről. A jövőben mindkét beszámolási eszközt továbbra is rendszeresen elkészítjük.

1. ajánlás:

Az EKB elfogadja az ajánlást. A dokumentáció szempontjainak vonatkozásában az EKB megjegyzi, hogy a már meglévő elemeken felül 2011 végéig átfogó munkaerő-felvételi kézikönyvet készít és ad ki. Ami a kiválasztási eljárások keretében végzett, referenciákra vonatkozó ellenőrzések eredményeinek rögzítését illeti, az EKB azon dolgozik, hogy a kiválasztási jegyzőkönyvek szisztematikusan tükrözzék ezeket az eredményeket. A munkaerő-felvételi kézikönyv további hangsúlyt helyez erre a szempontra.

2. ajánlás:

Az EKB a következő megjegyzésekkel tudomásul veszi az ajánlás munkatársak teljesítményértékelésére, karrierfejlesztésre és képzési politikára vonatkozó három elemét: az értékelőlapok kitöltésének folyamatát illetően az EKB megjegyzi, hogy a következő értékelési ciklusra vonatkozó határidőkről egyértelműen tájékoztatják az érintetteket, különös tekintettel az értékelőlapok véglegesítésére rendelkezésre álló időre. Egyúttal nagyobb hangsúlyt kaptak a tájékoztatási tevékenységek, és kapcsolati pont jött létre a technikai jellegű problémák kezelésére. Ezenfelül az ajánlás második és harmadik szempontjához kapcsolódóan az értékelők és az értékelt személyek speciális képzést és tájékoztatást kaphatnak, melynek keretében külön foglalkoznak a SMART-célok kitűzésének módjával, illetve azzal, hogy az egyéni kompetenciák értékelése miként kapcsolható össze a képzési igényekkel és a konkrét képzési lehetőségekre vonatkozó ajánlatokkal. Ami az ajánlás utolsó részét illeti, az EKB tájékoztatja a Számvevőszéket, hogy az EKB értelmezése szerint nincs közvetlen kapcsolat a képzések elvégzése és a karrierbeli előmenetel között; bár nyilvánvaló, hogy a

megfelelő képzés sikeres elvégzése a szakmai fejlődés előmozdításának tekinthető. Az ajánlás alkalmazása a 2010-es értékelési ciklusban megkezdődött, és 2011 végén, a következő értékelési ciklussal lezárul.

3. ajánlás:

Az EKB elfogadja az ajánlást, és szeretné ismételten hangsúlyozza, hogy a projekt hozadékait a projektzáró jelentéssel összhangban 2011 végéig értékeli.