

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

Verslag over de doelmatigheidscontrole bij de Europese Centrale Bank betreffende het  
begrotingsjaar 2009:

het personeelsbeheer bij de ECB

vergezeld van de antwoorden van de Europese Centrale Bank

## INHOUD

	Paragraaf
Inleiding	1 - 3
Reikwijdte en aanpak van de controle	4 - 6
Controlebevindingen	7 - 66
Heeft de ECB een alomvattende personeelsregeling vastgesteld?	7 - 10
Heeft de ECB transparante regels en procedures voor personeelsselectie vastgesteld en toegepast?	11 - 24
De regels en procedures voor personeelsselectie van de ECB	12 - 13
Toepassing van de regels en procedures voor personeelsselectie	14 - 24
Voldeden de beoordeling van de prestaties van het personeel en het beleid en de procedures op het gebied van loopbaanontwikkeling en opleiding?	25 - 40
Procedures ter beoordeling van de prestaties van het personeel	26 - 28
Individuele personeelsbeoordelingen	29 - 30
Loopbaanontwikkeling	31 - 37
Opleiding	38 - 40
Maakte de ECB gebruik van instrumenten voor het beheer van haar activiteiten op het gebied van personeelsbeheer, en voldoet zij aan de informatiebehoefte van zowel de leiding als het personeel?	41 - 66
Voor het personeelsbeheer gehanteerde informatiesystemen	41 - 55
Informatiebehoeften	56 - 66
Conclusies en aanbevelingen	67 - 72
Heeft de ECB een alomvattende personeelsregeling vastgesteld?	67

Heeft de ECB transparante regels en procedures voor personeelsselectie vastgesteld en toegepast?	68
Voldeden de beoordeling van de prestaties van het personeel en het beleid en de procedures op het gebied van loopbaanontwikkeling en opleiding?	69 - 70
Maakte de ECB gebruik van instrumenten voor het beheer van haar activiteiten op het gebied van personeelsbeheer, en voldoet zij aan de informatiebehoefte van zowel de leiding als het personeel?	71 - 72

## **INLEIDING**

1. De Europese Centrale Bank (ECB – ofwel ‘de Bank’) en de nationale centrale banken van alle lidstaten van de Europese Unie (EU) vormen samen het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB). Het hoofddoel van het ESCB is het handhaven van prijsstabiliteit. Het ESCB ondersteunt ook het algemene economische beleid in de EU teneinde bij te dragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de EU<sup>1</sup>. Hiertoe voert de ECB de in haar statuten<sup>2</sup> vermelde taken uit en is zij verantwoordelijk voor het beheer van haar activiteiten en financiën.

2. De Rekenkamer verricht de doelmatigheidscontrole van de ECB op grond van artikel 27.2 van het Protocol betreffende de statuten van het ESCB en van de ECB<sup>3</sup>. De controle 2009 had betrekking op de door de ECB vastgestelde voorschriften, procedures en systemen voor haar personeelsbeheer.

3. De Raad van bestuur stelt op voorstel van de directie de arbeidsvoorwaarden van het personeel van de ECB vast<sup>4</sup>. De voornaamste documenten waarin het personeelsbeheer bij de ECB is geregeld, zijn de personeelsregeling en –voorschriften, andere administratieve circulaires en de richtsnoeren over specifieke onderwerpen zoals werving, promotie, mobiliteit en de gedragscode. Het totale personeelsbestand van de ECB bestaat uit formatiepersoneel (1 386 per ultimo 2009) en niet-formatiepersoneel (278 per ultimo 2009). Niet-formatiepersoneel omvat personeel van het ESCB / internationale organisaties (127), deelnemers aan het

---

<sup>1</sup> Artikel 127, lid 1, van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie.

<sup>2</sup> De statuten van het ESCB en van de ECB vormen een protocol dat aan het Verdrag is gehecht.

<sup>3</sup> Artikel 27.2 bepaalt: "De bepalingen van artikel 287 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie zijn uitsluitend van toepassing op een doelmatigheidscontrole van de ECB."

<sup>4</sup> Artikel 36.1 van het Protocol betreffende de statuten van het Europees Stelsel van centrale banken en van de Europese Centrale Bank.

doctoraalprogramma (24), PhD en student-stagiairs (72), bezoekende onderzoekers (9) en uitzendkrachten (46). Bovendien heeft de ECB voor specifieke behoeften contracten gesloten met consultants.

### **REIKWIJDTE EN AANPAK VAN DE CONTROLE**

4. De Rekenkamer kiest voor haar controle van de ECB voor een roulerende controleaanpak door elk jaar een ander beleidsgebied te selecteren voor onderzoek. Het doel van de controle van 2009 was, na te gaan hoe deugdelijk het personeelsbeheer van de ECB was door in te gaan op de volgende hoofdcontrole vragen:

- Heeft de ECB een alomvattende personeelsregeling vastgesteld?
- Heeft de ECB transparante regels en procedures voor personeelsselectie vastgesteld en toegepast?
- Voldeden de beoordeling van de prestaties van het personeel en het beleid en de procedures op het gebied van loopbaanontwikkeling en opleiding?
- Maakte de ECB gebruik van instrumenten voor het beheer van haar activiteiten op het gebied van personeelsbeheer, en voldoet zij aan de informatiebehoefte van zowel de leiding als het personeel?

5. De Rekenkamer heeft ook een follow-up gegeven aan haar eerdere bevindingen en aanbevelingen ter zake, zoals uiteengezet in haar controle 2004<sup>5</sup>, die betrekking had op de doelmatigheid van het personeelsbeheer van de ECB ten aanzien van werving en mobiliteit, bezoldiging en compensatie; ook het absentiebeheer kreeg een follow-up.

6. De controle had uitsluitend betrekking op het formatiepersoneel (personeel) van de ECB en omvatte als hoofdelementen:

---

<sup>5</sup> PB C 119 van 19.5.2006, blz. 17.

- a) onderzoek naar de personeelsregeling van de ECB, met inbegrip van benchmarking met de personeelsvoorschriften van de EU-instellingen en die van een andere financiële organisatie;
- b) een beoordeling van de regels en procedures voor personeelsselectie aan de hand van een analyse van de documentatie ter zake, alsmede van gedetailleerd onderzoek van 20 willekeurig geselecteerde procedures. Ook werd gesteund op het door het directoraat Interne audit (D-IA) van de Bank verrichte controlewerk met betrekking tot het wervingsproces, naar aanleiding van een positieve beoordeling van de geschiktheid en reikwijdte van het controlewerk van D-IA's op dit gebied. De door de Rekenkamer geselecteerde steekproef vormde een aanvulling op de door het D-IA getoetste posten;
- c) een beoordeling van het prestatiebeoordelings- en beloningssysteem voor het personeel van de Bank aan de hand van onderzoek van de richtsnoeren en toetsing van 24 beoordelingen die uit drie werkeenheden waren geselecteerd, onderzoek van het opleidingsbeleid, waaronder toetsing van een steekproef van zowel gecentraliseerde als gedecentraliseerde opleidingsacties;
- d) onderzoek van de personeelsinformatiesystemen van de Bank, alsmede een beoordeling van informatie over personeelskwesties die aan zowel de leiding als het personeel is verstrekt.

## **CONTROLEBEVINDINGEN**

### ***Heeft de ECB een alomvattende personeelsregeling vastgesteld?***

- 7. De personeelsregeling moet alomvattend zijn, en uitvoerig alle aspecten van het personeelsbeheer behandelen, zoals bezoldiging, verlof, overwerk, detachering, proeftijd, absentiebeheer, intimidatie, enz.
- 8. Onderzoek van de voornaamste personeelsregeling op hoofdpunten wees uit dat deze alles omvat. De ECB is thans doende alle voorschriften en

regelingen te consolideren in een handleiding voor het personeel, in aanvulling op het Business Practice Handbook (handleiding inzake de werkpraktijk), dat werd uitgebracht in 2007 en laatstelijk werd bijgewerkt in maart 2009.

9. De Rekenkamer sprak al eerder de aanbeveling uit dat de ECB periodiek dient na te gaan of haar personeelsregeling vergelijkbaar is met die van de andere EU- en financiële instellingen<sup>6</sup>.

10. De ECB had een specifieke benchmarking uitgevoerd inzake haar pensioenregeling<sup>7</sup> en een beperkt aantal themagewijze vergelijkingen getrokken met de EU-instellingen en andere soortgelijke financiële instellingen. Deze vergelijkingen resulteerden niet in noemenswaardige veranderingen in de personeelsregeling van de ECB. In het algemeen is de ECB van mening dat haar personeelsregeling voldoet, zoals blijkt uit het geringe personeelsverloop<sup>8</sup> en het feit dat maar weinig geselecteerde kandidaten niet ingingen op een aanbod om in dienst te treden.

***Heeft de ECB transparante regels en procedures voor personeelsselectie vastgesteld en toegepast?***

11. Regels en procedures voor personeelsselectie zijn nodig voor transparante en doeltreffende personeelswervingsprocessen, willen deze als adequaat worden aangemerkt. De Rekenkamer ging na of de bank was overgegaan tot:

- vaststelling van alomvattende en duidelijke regels en procedures voor personeelsselectie;

---

<sup>6</sup> Zie de aanbeveling in het verslag 2004 van de Rekenkamer (PB C 119 van 19.5.2006).

<sup>7</sup> De controle van de Rekenkamer omvatte niet de pensioenregeling van de ECB.

<sup>8</sup> Het jaarlijks personeelsverloop over de periode 2004-2008 bedroeg 2,0 tot 2,6 %.

- consistente toepassing van deze regels en procedures in elke fase van het wervingsproces, namelijk bij:
  - het opstellen en bekendmaken van de vacature;
  - de eigenlijke selectieprocedure.

### **De regels en procedures voor personeelsselectie van de ECB**

12. Er moeten alomvattende en duidelijke regels en procedures voor personeelsselectie zijn waarin alle belangrijke fasen van het proces duidelijk en uitvoerig aan bod komen. Hierin dient te worden bepaald wie voor de verschillende fasen van het wervingsproces verantwoordelijk is/zijn, welke besluiten moeten worden genomen en welke documenten vereist zijn.

13. De algemene voorschriften inzake werving zijn volledig, duidelijk en eenvoudig toegankelijk voor alle betrokkenen. Er is echter geen alomvattende handleiding opgesteld en er is geen checklist om na te gaan of alle stappen van de wervingscyclus wel naar behoren zijn doorlopen.

### **Toepassing van de regels en procedures voor personeelsselectie**

14. Personeelswerving dient overeenkomstig de vastgestelde regels en procedures te verlopen. De selectieprocedures moeten tot doel hebben, tijdig en op transparante wijze personeel te werven dat het best past in het profiel voor de baan.

15. De selectieprocedures van de ECB moeten waarborgen dat “alle personeelsleden [van de ECB] worden geselecteerd, benoemd en bevorderd door de Directie, [met inachtneming van] de beginselen van beroepskwalificatie, publiciteit, doorzichtigheid, gelijke toegang en non-discriminatie”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Artikel 20, leden 1 en 2, van het Besluit van de ECB van 19 februari 2004 houdende goedkeuring van het reglement van orde van de Europese Centrale Bank (ECB/2004/2) (2004/257/EG).



16. Bij de controle werden zowel wervingscampagnes als rechtstreekse aanstellingen onderzocht. De onderzochte rechtstreekse aanstellingen waren duidelijk gedocumenteerd en conform de bij de ECB vastgestelde voorschriften. Wervingscampagnes worden gekenmerkt door een complexer proces waarbij zaken als kennisgevingen van vacature en selectieprocedures werden beoordeeld.

#### Kennisgeving van vacature

17. Voor alle wervingscampagnes moet een kennisgeving van vacature worden opgesteld waarin duidelijk de hoofdverantwoordelijkheden van de functie worden uiteengezet, alsmede een algemene beschrijving van de vereiste en/of gewenste onderwijs- en andere kwalificaties, competenties en ervaring. De kennisgeving van vacature moet ook de aard en looptijd van het contract alsmede de selectiecriteria vermelden. Alle kennisgevingen van vacature moeten worden bekendgemaakt in het elektronisch wervingssysteem van de ECB en kunnen tevens langs andere kanalen worden aangekondigd, indien nodig geacht.

18. In de onderzochte kennisgevingen van vacature werden de vereiste ervaring en kwalificaties voldoende omschreven, evenals de aard van de post en de selectiecriteria. Voor het indienen van sollicitaties was een redelijke termijn gesteld.

19. Ondanks de inspanningen van de ECB om mobiliteit van personeel aan te moedigen en kandidaten met een in haar diverse werkeenheden inzetbaar profiel aan te trekken, waren de functievereisten vaak zeer technisch van aard. In het algemeen wordt verdere mobiliteit binnen de ECB bemoeilijkt wanneer veel nadruk wordt gelegd op zeer specifieke technische kennis. Er is geen pakket elementaire standaardcompetenties uitgewerkt voor het vervullen van de taken op verschillende anciënniteitsniveaus om het opstellen van een kennisgeving van vacature te vergemakkelijken en mogelijk interne mobiliteit van personeel te bevorderen.

### Selectieprocedure

20. De ECB-voorschriften bepalen dat het benoemde selectiecomité moet beslissen of tests, schriftelijke proeven of andere selectie-instrumenten deel zullen uitmaken van de selectieprocedure. Alle wervingsprocedures moeten ten minste één interview door de leden van het selectiecomité met elke kandidaat omvatten. Een beoordeling van de leidinggevende capaciteiten dient voor alle vacatures voor leidinggevende functies te worden verricht door een extern consultant. Het selectiecomité kan ook referenties in aanmerking nemen van eerdere werkgevers van de kandidaat, alsmede van relevante huidige of vroegere chefs binnen de ECB. De beoordeling moet worden gebaseerd op de vereiste kwalificaties en ervaring zoals gespecificeerd in de kennisgeving van vacature.

21. Nadat de selectieprocedure is afgerond, wordt het selectiecomité geacht zijn conclusies te formuleren over de voorgedragen kandidaten, in volgorde van geschiktheid. Het selectiecomité dient vervolgens te trachten goedkeuring te verkrijgen van het hoofd van de werkeenheid waar de vacature is ontstaan, of van de directie, indien de functie zich boven een zeker niveau bevindt.

22. Bij elke onderzochte wervingscampagne werd gebruik gemaakt van een combinatie van diverse methoden om de geschiktheid van de kandidaten te beoordelen (zie **tekstvak 1**).

#### **Tekstvak 1 – Bij de wervingscampagnes gehanteerde beoordelingsmethoden**

- voorafgaand onderzoek / opstellen van de shortlist
- schriftelijke test
- natrekken van de referenties
- interview met het selectiecomité
- externe beoordeling van leidinggevende capaciteiten
- interview met een directielid

23. De onderzochte wervingscampagnes werden tijdig gevoerd. De besluiten die in elke fase van het proces werden genomen, werden in het memorandum betreffende de selectie onderbouwd. De onderzochte memoranda bevatten echter slechts een beschrijvende beoordeling, en vaak werd niet expliciet verwezen naar de behaalde punten. Zelfs al beschikten de geselecteerde kandidaten over de vereiste ervaring en kwalificaties, toch was in de meeste gevallen moeilijk te traceren hoe kandidaten precies op de shortlist waren gekomen en waren geselecteerd. De beoordelingen van de schriftelijke tests en interviews met de kandidaten waren overwegend beschrijvend en vaak werden er geen tabellen met ranglijsten opgesteld ter vergelijking van de beoordeling van elke kandidaat.

24. Bij de campagnes waar referenties werden nagetrokken, werd de uitkomst hiervan niet altijd gedocumenteerd in het wervingsdossier, en was er ook geen bewijs dat de uitkomsten van de natrekking systematisch door het selectiecomité werden besproken.

***Voldeden de beoordeling van de prestaties van het personeel en het beleid en de procedures op het gebied van loopbaanontwikkeling en opleiding?***

25. De Rekenkamer ging na of de ECB was overgegaan tot:

- vaststelling van alomvattende en duidelijke procedures voor de prestatiebeoordeling van personeel, en of deze consistent werden toegepast;
- vaststelling van een adequaat loopbaanontwikkelingsbeleid;
- adequate planning van opleidingsactiviteiten en regelmatige evaluatie van opleidingsprogramma's.

## **Procedures ter beoordeling van de prestaties van het personeel**

26. Er moeten duidelijke richtsnoeren worden gegeven die betrekking hebben op alle aspecten van een systeem voor de beoordeling van de personeelsprestaties. Het personeelsbeoordelingssysteem moet functies omschrijven en duidelijk uiteenzetten wat er wordt verwacht van zowel de beoordelaars als de beoordeelde.

27. In de 'Guide to the ECB appraisal' (gids voor de beoordeling bij de ECB) worden de voornaamste aspecten van het bij de Bank gehanteerde beoordelingssysteem omschreven. Het gebruikte beoordelingsformulier bevat de volgende vakken: i) een beoordeling van de prestaties van de beoordeelde, afgemeten aan de taken en doelstellingen zoals bepaald in de beoordeling van het voorgaande jaar; ii) een algehele beoordeling van de prestaties aan de hand van de ECB-waarden; iii) onderzoek van het vaardigheidsniveau, afgemeten aan de ECB-competenties; iv) bepaling van de taken en doelstellingen voor de komende periode; v) een onderdeel inzake opleiding en ontwikkeling; vi) een onderdeel met samenvattingen van de opmerkingen van de twee beoordelaars, en vii) een onderdeel voor de opmerkingen van de beoordeelde.

28. In de door de Rekenkamer verrichte analyse van de beoordelingsprocedures wordt het volgende opgemerkt:

- a) het systeem is alomvattend en de gids geeft een duidelijke beschrijving van het proces;
- b) het systeem bevordert het geven van uitgebalanceerde feedback, omdat:
  - i) elke beoordeelde moet worden beoordeeld door ten minste twee beoordelaars, en in voorkomend geval een andere beoordelaar om passende inbreng wordt gevraagd, en ii) om de drie à vier jaar diverse bronnen om feedback inzake de prestaties van de managers moeten worden gevraagd;

- c) het onderdeel van de beoordeling met betrekking tot de inachtneming door de beoordeelde van de ECB-waarden bij zijn/haar dagelijks werk is theoretisch en verschaft geen bijzonder waardevolle informatie die een bijdrage kan leveren tot de beoordeling en de ontwikkeling van het individuele personeelslid;
- d) er was sprake van inconsistent gebruik van drie onderafdelingen binnen de afdeling 'opleiding en ontwikkeling' van het beoordelingsformulier.

### **Individuele personeelsbeoordelingen**

29. Bij individuele personeelsbeoordelingen moeten de bepalingen van de 'Guide to ECB appraisal' in acht worden genomen. De bepalingen van de gids dienen door alle werkeenheden consistent te worden toegepast teneinde een uniforme aanpak en een eerlijke beoordeling voor alle personeelsleden te waarborgen.

30. Uit een toetsing van de geselecteerde individuele beoordelingen van de werkeenheden bleek het volgende:

- a) de individuele personeelsbeoordelingen worden over het algemeen verricht conform de bepalingen van de gids;
- b) de kwaliteit van de beoordelingen varieert naar gelang van de persoon die uitvoering geeft aan de beoordelingsronde;
- c) slechts 48 % van de beoordelingen 2009 was eind januari 2010 afgerond, ondanks het feit dat alle werkeenheden een essentiële prestatie-indicator (KPI) van 100 % aangaven;

- d) in een groot aantal gevallen waren de doelstellingen vaag en niet eenvoudig meetbaar<sup>10</sup>, met uitzondering van de werkeenheden DG Markttransacties (DG-M);
- e) er werden geen specifieke terreinen aangegeven die voor verbetering vatbaar waren;
- f) in individuele personeelsbeoordelingen werden andere tekortkomingen geconstateerd; zo waren er beoordelingen waarvoor geen doelstellingen waren bepaald of waarvoor de opleidingsbehoeften niet voldoende waren vastgesteld.

### **Loopbaanontwikkeling**

31. De ECB dient adequate beleidslijnen en procedures voor loopbaanontwikkeling te ontwikkelen die erop gericht zijn personeel te belonen voor de geleverde prestaties en het personeel gemotiveerd te houden.

32. De Rekenkamer onderzocht het loopbaanontwikkelingsbeleid en de voorschriften ter zake, en selecteerde een steekproef om deze te toetsen op inachtneming van dit beleid en deze voorschriften.

33. Personeelsontwikkeling en het aangaan van de demografische uitdaging<sup>11</sup> worden onder meer als prioriteiten van de ECB genoemd door de President in diens brief van 2009<sup>12</sup>. Overeenkomstig de strategie van de ECB is een van de

---

<sup>10</sup> Bijvoorbeeld: bijdragen tot blijvend goede betrekkingen met cliënten in andere werkeenheden, door middel van begeleiding van personeel bijdragen tot hoogwaardige dienstverlening, werken aan KPI's, ontwerpen van contracten van complexe juridische aard, deelnemen aan een aanbestedingsprocedure voor een contract.

<sup>11</sup> Meer dan de helft van het ECB-personeel is 35 tot 45 jaar oud, terwijl de overgrote meerderheid van de managers en adviseurs jonger dan 54 jaar is. Dit houdt in dat een groot aantal personeelsleden zich in een betrekkelijk smalle leeftijdsgroep bevindt en soortgelijke loopbaanverwachtingen heeft.

<sup>12</sup> In de jaarlijks uitgebrachte brief van de President worden de strategische doelstellingen van de ECB voor het komende jaar bepaald.

essentiële beleidslijnen van de afgelopen jaren neutraliteit in de personeelsbezetting. De demografische uitdaging, in combinatie met neutraliteit in de personeelsbezetting, vormt het grootste knelpunt voor de loopbaanontwikkeling van het personeel bij de ECB. Opgemerkt werd dat, terwijl het personeelsbestand met 3 % groeide, er een aanzienlijke toename was van het niet-formatiepersoneel (van 154 in 2006 tot 254 in 2009).

34. De ECB bevordert weliswaar de mobiliteit<sup>13</sup> en biedt de nodige opleiding, maar het is aan het personeelslid om gebruik te maken van deze mogelijkheden en vorm te geven aan zijn/haar loopbaan. Er zijn geen vooraf uitgezette loopbaantrajecten en er is geen automatische loopbaanontwikkeling.

35. Volgens de administratieve circulaire van de ECB inzake bevordering en bijkomende salarisverhoging kan een personeelslid uitsluitend worden bevorderd na:

- een selectieprocedure voor een vacante post (werving of rechtstreekse aanstelling);
- omzetting van een post (bijv. een opwaardering);
- een besluit om hem/haar een ASA ('Additional Salary Advancement' ofwel bijkomende salarisverhoging) toe te kennen.

36. Naast de in de vorige paragraaf omschreven opties is er de ASBR ('Annual Salary and Bonus Review' ofwel jaarlijkse salaris- en bonuserziening). Het beloningsbeleid van de ECB is ingesteld met het oogmerk, prestaties en verwezenlijkte resultaten van individuele personen te belonen door hun salarisniveau te koppelen aan hun bijdrage aan het succes van de ECB in het realiseren van haar doelstellingen. Personeelsleden kunnen

---

<sup>13</sup> Er zijn twee soorten mobiliteit: intern en extern. Interne mobiliteit kan permanent of tijdelijk zijn; het kan om hetzelfde salarisniveau gaan of worden gecombineerd met bevordering; externe mobiliteit kan volledig door de Bank worden betaald of een tijdelijke schorsing van de arbeidsovereenkomst met de ECB inhouden.

in aanmerking komen voor twee soorten beloning: salarisverhoging en toekenning van een bonus.

37. Het volgende werd geconstateerd:

- a) voor de omzettingen van een post in 2009 werden in totaal 55 verzoeken vanuit 12 werkeenheden ingediend; de 5 door de ECB geselecteerde gevallen waren goed gedocumenteerd<sup>14</sup>;
- b) voor een ASA uit 2009 werden 11 van de 17 door de werkeenheden gedane voorstellen goedgekeurd. Uit de 4 door de Rekenkamer onderzochte voorstellen bleek dat de gronden waarop een ASA was toegekend, goed gedocumenteerd waren<sup>15</sup>;
- c) voor de ASBR werden drie werkeenheden geselecteerd voor toetsing en werd een steekproef van 20 individuele beoordelingen onderzocht. De ECB koppelde de beoordelingsprocedure niet expliciet aan de ASBR, aangezien de Bank de individuele beoordeling als een op zichzelf staande exercitie beheert, in tegenstelling tot de ASBR, die een vergelijkende exercitie is. De Rekenkamer ontdekte geen duidelijke tegenstrijdigheden tussen de beoordelingen en de ASBR-besluiten. Er werd echter ook geen rechtstreeks verband gevonden tussen een zeer positieve beoordeling en het aantal toegekende ASBR-punten of een bonus;
- d) het besluit over de ASBR wordt genomen door de leiding van de werkeenheden. Haar specifieke besluiten over de toe te kennen percentages aan bepaalde individuen worden echter niet gedocumenteerd en de resultaten worden uitsluitend aan de betrokkene meegedeeld.

---

<sup>14</sup> Voor elk van de gevallen werd een aanvraagformulier ingevuld, met vermelding van de zakelijke motivering, strategische aansluitingen en impact op organisatorisch en/of managementniveau.

<sup>15</sup> Voor elk geval werd een samenvatting van de langetermijnprestaties gemaakt, werd een reden voor het voorstel duidelijk toegelicht en werden personeelsbeoordelingen samengevat.



## Opleiding

38. Jaarlijkse opleidingsactiviteiten dienen behoorlijk te worden gepland. Er moet doelgerichte opleiding worden verzorgd, bijv. voor pas aangeworven personeel, managers en anderen die over specifieke vaardigheden beschikken. Alle opleidingsprogramma's dienen te worden geëvalueerd door een beoordeling van de kwaliteit van de aangeboden programma's. Informatie over opleidingsactiviteiten moet eenvoudig toegankelijk zijn voor al het personeel en er moet één enkel informatiepunt zijn voor alle opleidingsacties.

39. De ECB kent twee soorten opleiding: gecentraliseerd en gedecentraliseerd. Gecentraliseerde opleiding wordt aan alle personeelsleden aangeboden en wordt beheerd door het directoraat-generaal HR, Budget en Organisatie (DG-H) en DG Informatiesystemen (DG-IS). Gedecentraliseerde opleiding wordt georganiseerd door elke werkeenheid en betreft voornamelijk gespecialiseerde technische onderwerpen.

40. De controle omvatte onderzoek van het opleidingsprogramma 2009 en toetsing van opleidingsactiviteiten van drie werkeenheden. Uit de resultaten van de toetsing bleek het volgende:

- a) alle pas aangeworven personeelsleden krijgen voldoende introductieopleiding en andere belangrijke informatie aangeboden;
- b) voor de getoetste opleidingsactiviteiten wees de feedback uit dat de opleiding voldeed aan de vastgestelde behoeften en uit de algemene beoordeling bleek dat men tevreden was;
- c) voor gedecentraliseerde opleidingsactiviteiten, die worden vastgesteld en gefinancierd binnen elke werkeenheid en ongeveer tweederde van het

opleidingsbudget van de ECB uitmaken, is er geen sprake van één enkel informatiepunt<sup>16</sup>;

- d) er wordt weinig informatie uitgewisseld over gedecentraliseerde opleiding. 'Back to office reports' (terugrapportages) worden ingediend en bewaard bij de betrokken werkeenheid, maar niet gedeeld met de andere werkeenheden.

***Maakte de ECB gebruik van instrumenten voor het beheer van haar activiteiten op het gebied van personeelsbeheer, en voldoet zij aan de informatiebehoefte van zowel de leiding als het personeel?***

#### **Voor het personeelsbeheer gehanteerde informatiesystemen**

##### Personeelsinformatiesystemen bij de ECB

41. Personeelsbeheersgegevens dienen op geïntegreerde wijze te worden beheerd om een volledige, betrouwbare en consistente gegevensbron voor planning van, toezicht op en rapportage over de activiteiten op het gebied van personeelsbeheer te waarborgen.

42. Een deel van de personeelsbeheersinformatie (bijv. arbeidsovereenkomsten) wordt verwerkt en bewaard in de papieren personeelsdossiers. De ECB is thans digitale personeelsdossiers aan het implementeren. Bij DG-H zijn twee belangrijke IT-systemen in gebruik: ISIS en het elektronische wervingssysteem, dat naar verwachting geleidelijk zal worden opgeheven in 2011. ISIS is een op SAP gebaseerd softwaresysteem dat in januari 2008 bij de ECB werd ingevoerd. Het had een aanzienlijke impact op een aantal taken op het gebied van personeelsbeheer. Diverse modules zijn reeds in gebruik of worden nog geïmplementeerd.

---

<sup>16</sup> Eén enkel informatiepunt bestaat voor gecentraliseerde cursussen, bijv. voor informatie over beschikbare cursussen, hoe men zich kan aanmelden, andere organisatorische aspecten, enz.

43. Het ISIS-portaal voor alle personeelsleden van de ECB is toegankelijk via het intranet. ECB-personeel is verantwoordelijk voor het bijhouden van de eigen persoonsgegevens, zoals bankgegevens en persoonlijke gegevens. Het beheer van de eigen persoonsgegevens door het personeel heeft geleid tot een verbetering in de kwaliteit van de gegevens.

44. Ultimo 2009 was er geen specifiek directoraat aangewezen als eigenaar van het ISIS-systeem, hoewel dit systeem sinds januari 2008 technisch operationeel was geweest. Het systeem was tijdelijk eigendom van de projectstuurgroep. Bovendien waren de overeenkomsten inzake dienstverleningsniveau (SLA's) niet ondertekend. Het is gangbare praktijk SLA's te sluiten om het niveau van dienstverlening te bepalen dat aan gebruikers van het informatiesysteem wordt gegarandeerd door degene die operationele steun verleent en om de rollen en verantwoordelijkheden van de partijen bij de overeenkomst vast te leggen.

#### Implementatie van de modules personeelsbeheer van ISIS

45. Alvorens een nieuw informatiesysteem wordt geïmplementeerd, dient de aanvaarding door de gebruikers te worden getest en moet de gebruiker ervoor tekenen. Alle tests moeten behoorlijk worden gedocumenteerd, bestudeerd en goedgekeurd, en maken deel uit van de systeemdokumentatie.

46. Nadat de tests zijn geslaagd, moet het systeem gereed zijn voor migratie naar de productieomgeving. In dit stadium moeten de gebruikers procedures hebben ontwikkeld en volledig opgeleid zijn in het gebruik van het nieuwe systeem. Na de implementatie van het nieuwe systeem moet een op de implementatie volgend onderzoek worden verricht om na te gaan of het systeem goed opgezet en ontwikkeld is, en of adequate controles in het systeem zijn ingebouwd.

47. De modules personeelsbeheer van ISIS werden gefaseerd geïmplementeerd. Voordat elke module werd vrijgegeven, werd de aanvaarding door de gebruiker getest en werden verklaringen houdende aanvaarding door

de gebruiker ondertekend alvorens werd overgegaan tot productie. De Rekenkamer toetste steekproefsgewijs het bestaan en de documentatie van de testcases met betrekking tot de vrijgaven. In twee onderzochte testcases was als documentatie uitsluitend de gebruikershandleiding voor het geïmplementeerde proces beschikbaar.

48. Voordat het ISIS-systeem operationeel werd, was een veiligheidsbeoordeling verricht in de preproductiefase, die vaststelling van IT-risico's en actieplannen/controles ter beheersing van deze risico's inhield. Aan diverse criteria in de preproductie-veiligheidsbeoordeling vóór vrijgave van ISIS was echter niet voldaan. De eigenaar, in dit geval DG-H, aanvaardde de resterende risico's. De Rekenkamer is van oordeel dat twee van deze risico's potentieel hoog zijn en hadden moeten worden ondervangen ter waarborging van de vertrouwelijkheid, de integriteit van gegevens en de beschikbaarheid van de informatiemiddelen.

49. Toen de modules personeelsbeheer van het ISIS-systeem werden geïmplementeerd, werden klassikale opleiding en 'praktische' opleidingssessies gegeven om de gebruikers op te leiden. Momenteel wordt nieuw personeel door collega's opgeleid in het gebruik van de systemen (bijv. 'job shadowing', ofwel meelopen met een collega). Opleidingssessies worden georganiseerd voor bepaalde groepen gebruikers, bijv. managementassistenten en externe medewerkers. Een ISIS-nieuwsbrief wordt maandelijks uitgebracht; handboeken en demonstraties worden gegeven en zijn verkrijgbaar op het intranet van de ECB.

50. Het ISIS-implementatieproject is nog niet afgerond, dus de postimplementatiecontrole om na te gaan of het systeem goed is opgezet en ontwikkeld en of deugdelijke controles in het systeem zijn ingebouwd, is nog niet van toepassing.

51. Eventuele veranderingen in het ISIS-systeem worden overeengekomen met de proceseigenaars. Voor gespecificeerde standaardveranderingen in het ISIS-systeem werd 'snel beheer van wijzigingen' ingevoerd. Tijdens de controle

werden drie werkwijzen met betrekking tot dit snelle beheer van wijzigingen onderzocht. Alle drie de documenten waren ontwerp teksten. Er kon geen informatie worden verkregen over de vraag wie die procedures zal goedkeuren en wanneer dit zal gebeuren.

#### Het beheer van personeelsbeheersgegevens

52. Persoonsgegevens moeten worden verwerkt in overeenstemming met de wet- en regelgeving inzake gegevensbeschermingsregels. Passende toegang tot verschillende niveaus van gegevens dient op basis van het 'need to know'-beginsel aan personeel te worden verleend. Indien een medewerker die toegang heeft tot het personeelsinformatiesysteem de afdeling verlaat, moet diens toegang daartoe worden beëindigd.

53. De ECB beschikt over een kennisgevingsprocedure die vereist dat de betrokken controller de functionaris voor gegevensbescherming verwittigt, met gebruikmaking van de online interface die toegankelijk is via de website van die functionaris op het intranet van de ECB, alvorens nieuwe bewerkingen met betrekking tot persoonsgegevens in te voeren. Persoonsgegevens over personeelsleden worden onder meer in de modules personeelsbeheer van ISIS verwerkt. De kennisgeving aan de functionaris voor gegevensbescherming werd in september 2008 verstuurd, al was het ISIS-systeem sinds januari 2008 in gebruik.

54. Aan elk personeelslid zijn specifieke rollen in de module personeelsbeheer van het ISIS-systeem toegewezen. De hoofddeskundige personeelsbeheer voor het ISIS-programma heeft de bevoegdheid gekregen om de rolprofielen goed te keuren.

55. Er werd een lijst van alle personeelsleden met een 'read all'-profiel in ISIS voor de personeelsbeheersgegevens opgevraagd om na te gaan of alleen het juiste personeel dit profiel had. In drie gevallen waren 'read human resources'-rollen toegewezen aan externe medewerkers (uitzendkrachten en consultant), en in nog drie gevallen aan personeelsleden met een kort

dienstverband. Zelfs al maken deze zes personeelsleden een integrerend deel van de diverse HR-teams uit, toch neemt door verlening van toegang aan extern personeel en personeel met een kort dienstverband het risico toe dat de vertrouwelijkheid van gevoelige persoonsgegevens wordt geschonden. In vier gevallen hadden personeelsleden die de ECB verlieten, nog steeds hun toegekende toegangsrechten in ISIS.

## **Informatiebehoeften**

### Beheersinformatie

56. “Personeel is het kapitaal van de instelling en personeelsbeheer zal een belangrijk aandachtspunt van de directie blijven”<sup>17</sup>.

Personeelsinformatiesystemen moeten een betrouwbaar instrument zijn voor het genereren van rapporten om de leiding bij te staan in de strategische en tactische planning, alsmede in de operationele besluitvorming. Rapportage over kwesties op het gebied van personeelsbeheer dient regelmatig en tijdig plaats te vinden. De gerapporteerde informatie moet compleet en accuraat zijn.

57. Met de invoering van ISIS is de informatiestroom bij de ECB aanzienlijk verbeterd, aangezien zowel de leiding als het personeel personeelsbeheersgegevens te allen tijde in één systeem kan raadplegen. Dit is een verbetering die de tekortkomingen in verband met de handmatige validering van personeelsbeheersgegevens ondervangt welke door de Rekenkamer werden geconstateerd bij haar controle in 2004.

58. In overeenstemming met de gedecentraliseerde opzet van het personeelsbeheer bij de ECB is het hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid van de managers van de werkeenheden om kwesties op het gebied van personeelsbeheer binnen hun werkeenheden te monitoren. Te oordelen naar de feedback van de vertegenwoordigers van de werkeenheden is er voldoende informatie beschikbaar voor het lopend personeelsbeheer en zijn de gegevens

---

<sup>17</sup> Brief van de President uit 2008.

uit ISIS van toereikende kwaliteit. Wervingen en gedecentraliseerde opleiding worden echter nog steeds buiten het ISIS-systeem om beheerd.

Standaardrapporten zijn ook in ISIS beschikbaar. Bovendien maken 'business intelligence reports' (verslagen met bedrijfsinlichtingen) het mogelijk rapporten op te stellen over bedrijfsprocessen en de resultaten ervan, en de gegevens te analyseren en interpreteren.

59. Het systeem van formele rapportage aan de directie over kwesties op het gebied van personeelsbeheer is niet veranderd sinds de controle van de Rekenkamer in 2004. Aan de directie en het hogere kader wordt een uitgebreid jaarlijks verslag over werving en mobiliteit van personeel voorgelegd (zelfs al zijn de aantallen geworven personeelsleden sterk gedaald), terwijl de tenuitvoerlegging van ander beleid niet in diezelfde mate follow-up krijgt door middel van formele rapportage.

60. In april 2008 werd voor het hogere kader een presentatie over het onderwerp ziekteverlof gehouden (over de jaren 2006 en 2007), terwijl een presentatie over ziekteverlof intern binnen DG-H werd gehouden over 2008. Het ziekteverlof van personeel steeg gedurende de jaren 2006-2008. Belangrijke ontwikkelingen van 2007 tot 2008 waren onder meer een stijging met 13,3 % van het totale aantal werkdagen dat verloren ging wegens ziekteverlof, en een stijging met 37 % van de verloren dagen wegens langdurig ziekteverlof. In 2009 daalde het totale aantal werkdagen dat verloren ging aan ziekteverlof met 9,9 %, en nam het aantal verloren dagen wegens langdurig ziekteverlof met 42,3 % af. Er is geen formele rapportage betreffende statistieken over ziekteverlof ingediend bij de directie.

61. De afgelopen jaren heeft de ECB beleid van strategisch belang op de organisatie toegepast, zoals diversiteitsbeleid en een reeks maatregelen om 'de demografische uitdaging' af te zwakken. Hoewel er in 2007 een follow-upverslag over de diversiteit onder het personeel van de ECB bij de directie werd opgesteld en ingediend, is er geen regelmatige formele rapportage bij wijze van follow-up betreffende de implementatie van dit beleid en de daaruit voortvloeiende kwesties. Ook wordt er over de meeste

geïmplementeerde beleidslijnen van DG-H niet formeel of regelmatig verslag uitgebracht aan de directie. Niettemin werd opgemerkt dat er een beheerscomité werd ingesteld om onder meer kwesties op het gebied van personeelsbeheer te bespreken.

#### Algemene personeelsinformatie

62. De beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie is van belang voor de waarborging van de transparantie en consistentie in de op het personeel toepasselijke regels. Om deze reden moet alle relevante informatie over regels en beleid op het gebied van personeelsbeheer beschikbaar en eenvoudig toegankelijk zijn voor alle personeelsleden van de ECB.

63. De belangrijkste en meest volledige informatiebron voor het personeel is het ECB-intranet. De intranet-pagina “around my job” bevat alle belangrijke personeelsvoorschriften, beleid en richtsnoeren op het gebied van personeelsbeheer en links naar achtergronddocumentatie. Nieuws en actualiseringen betreffende personeelsbeheer worden hier ook gepubliceerd.

64. DG-H heeft tevens operationele richtsnoeren op het intranet gepubliceerd die nader omschrijven hoe de personeelsvoorschriften door DG-H worden geïnterpreteerd en toegepast. Dit is gedaan ter verbetering van de transparantie in de gehele organisatie en ter verduidelijking van de processen op het gebied van personeelsbeheer. De operationele richtsnoeren nemen de vorm aan van ‘informatievakken’ in een geannoteerde versie van de personeelsvoorschriften.

65. In 2007 werd een Business Practice Handbook (BPH) van kracht dat een aantal van de organisatorische regels (administratieve circulaire) bevat die bindend zijn voor het personeel van de ECB. Informatie met betrekking tot ethische aanbevelingen, arbeidsvoorwaarden, personeelsvoorschriften (zoals regels voor detachering, promotie, werving, enz.) is nog niet opgenomen in een personeelsgids (‘Staff Handbook’) in aanvulling op het BPH.

66. Het interne klanttevredenheidsonderzoek van 2008 wees uit dat de respondenten over het algemeen aan personeelsbeheer gerelateerde



informatie weten te vinden op het intranet, en ook dat een meerderheid het nieuws inzake personeelsbeheer op het intranet relevant achtte en dat 40 % het duidelijk en beknopt vond.

## **CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### ***Heeft de ECB een alomvattende personeelsregeling vastgesteld?***

67. De ECB heeft alomvattende personeelsvoorschriften vastgesteld waarin alle belangrijke aspecten van personeelsbeheer gedetailleerd aan de orde komen. De bank heeft met regelmatige tussenpozen bekeken of specifieke aspecten van haar personeelsregeling vergelijkbaar zijn met die van de EU- en andere vergelijkbare financiële instellingen.

### ***Heeft de ECB transparante regels en procedures voor personeelsselectie vastgesteld en toegepast?***

68. De ECB stelde een aantal alomvattende en duidelijke regels en procedures voor personeelsselectie vast waarin alle belangrijke fasen van het proces aan bod komen. Voor wervingscampagnes:

- i) werden de selectieprocedures tijdig uitgevoerd;
- ii) waren de kennisgevingen van vacature – ondanks de inspanningen van de ECB om de mobiliteit te bevorderen – niet zodanig opgesteld dat kon worden vastgesteld welke kandidaten gezien hun profiel bij verschillende werkeenheden inzetbaar zijn;
- iii) waren de besluiten die in de diverse stadia van het proces werden genomen, niet altijd voldoende gedocumenteerd; het bleek dan ook moeilijk vast te stellen op welke basis kandidaten op de shortlist waren opgenomen en hoe de kandidaten waren gerangschikt na de vergelijkende beoordeling.

### Aanbeveling

1. De ECB dient haar documentatie van genomen besluiten betreffende de selectie van kandidaten tijdens de wervingsprocedures verder te verbeteren; dit betreft onder meer de vastlegging van de resultaten van het natrekken van de referenties tijdens de selectieprocedures.

### ***Voldeden de beoordeling van de prestaties van het personeel en het beleid en de procedures op het gebied van loopbaanontwikkeling en opleiding?***

69. De ECB gaf duidelijke richtsnoeren betreffende alle aspecten van haar systeem voor de beoordeling van de prestaties van het personeel. Het personeelsbeoordelingssysteem omschrijft duidelijk de rollen en zet helder uiteen wat wordt verwacht van zowel beoordelaars als beoordeelden. Wel valt het volgende op te merken:

- i) hoewel de beoordelingen 2009 over het algemeen werden verricht in overeenstemming met de 'Guide to the ECB appraisal' (gids voor de beoordeling bij de ECB), was een groot aantal beoordelingen niet binnen de gestelde termijn afgerond;
- ii) de beoordelingen waren van wisselende kwaliteit;
- iii) er werden geen specifieke gebieden vastgesteld die voor verbetering vatbaar waren;
- iv) er werden geen specifieke opleidingsbehoeften aangegeven.

70. Over het geheel genomen ontwikkelde de ECB adequate beleidslijnen en procedures op het gebied van loopbaanontwikkeling. Niettemin vormt de neutraliteit in de personeelsbezetting, in combinatie met de demografische uitdaging, het grootste knelpunt voor de loopbaanontwikkeling van het personeel bij de ECB. Hoewel besluiten over beloningen van prestaties van personeelsleden in het algemeen goed waren gedocumenteerd, waren de

specifieke besluiten betreffende de 'Annual Salary and Bonus Review' (jaarlijkse salaris- en bonusherziening) dat niet.

### **Aanbeveling**

2. De personeelsbeoordelingsformulieren moeten binnen de gestelde termijnen worden ingevuld en de kwaliteit ervan moet worden verbeterd door het bepalen van SMART<sup>18</sup>-doelstellingen en het koppelen van de loopbaanontwikkeling aan specifieke opleidingsbehoeften.

### ***Maakte de ECB gebruik van instrumenten voor het beheer van haar activiteiten op het gebied van personeelsbeheer, en voldoet zij aan de informatiebehoefte van zowel de leiding als het personeel?***

71. Hoewel de onderdelen personeelsbeheer van het ISIS-softwarestelsel sinds 2008 operationeel zijn, is er geen systeemeigendom aan een specifiek directoraat toegekend, noch is er een overeenkomst inzake het dienstverleningsniveau gesloten.

72. De beschikbaarheid en toegankelijkheid van betrouwbare informatie over personeelszaken voor zowel de leiding als het personeel is sinds de controle van de Rekenkamer in 2004 aanmerkelijk verbeterd. Niettemin is het systeem van formele rapportage aan de directie sindsdien niet veranderd.

---

<sup>18</sup> Specifiek, meetbaar, haalbaar, realistisch en tijdgebonden.

**Aanbeveling**

3. Er dient een beoordeling van de onderdelen betreffende personeelsbeheer van het ISIS-softwarestelsel te worden verricht om na te gaan of de oorspronkelijke doelstellingen van het stelsel zijn verwezenlijkt en of adequate controles zijn ingevoerd.

Dit verslag werd door kamer VI onder voorzitterschap van de heer Igors LUDBORŽS, lid van de Rekenkamer, te Luxemburg vastgesteld op haar vergadering van 23 november 2010.

*Voor de Rekenkamer*

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA  
*President*

## ANTWOORD VAN DE EUROPESE CENTRALE BANK

De Europese Centrale Bank (ECB) verwelkomt het verslag van de Europese Rekenkamer met betrekking tot het begrotingsjaar 2009 en spreekt haar waardering uit voor de door de Rekenkamer naar voren gebrachte opmerkingen en aanbevelingen voor verbeteringen.

Hieronder volgen enkele opmerkingen van de ECB met betrekking tot specifieke paragrafen en de drie aanbevelingen.

### **Paragraaf 13:**

In het documentatiebeheersysteem krijgt elke wervingscyclus een eigen plaats en het systeem wordt ondersteund door geautomatiseerde workflows en sjablonen om te waarborgen dat alle stappen van de wervingscyclus consistent en efficiënt worden doorlopen.

### **Paragraaf 19:**

Het wervingsproces van de ECB wordt ondersteund door een competentiekader. Dit kader is gestructureerd in termen van zowel technische (d.w.z. baangerelateerde en generieke) competenties als gedragscompetenties, om zo een evenwicht te helpen creëren tussen de bij een werkeenheid staande behoefte aan specifieke technische competenties om aan operationele vereisten te voldoen en de binnen de organisatie bestaande behoefte aan cross-functionele competenties (generieke technische competenties en gedragscompetenties) die mobiliteit helpen bevorderen.

In overeenstemming met de bevindingen van de Europese Rekenkamer heeft de ECB gedurende recente jaren echter in haar kennisgevingen van vacature in toenemende mate de nadruk gelegd op gedrags- en generieke technische competenties en test zij in hoeverre de kandidaten beschikken over deze competenties.

### **Paragraaf 23:**

De ECB heeft ervoor gekozen de nadruk te leggen op de kwalitatieve beoordeling van kandidaten, zowel in absolute termen als in verhouding tot andere sollicitanten. In plaats van ontwikkeling van een cultuur van selectie door middel van toepassing van behaalde punten, streeft de ECB naar een proces waarin het selectiecomité de puntenscoringssjablonen gebruikt als een instrument ter bevordering van discussie binnen het comité om op die manier tot een weloverwogenere algehele beoordeling te komen.

### **Paragraaf 24:**

Het natrekken van referenties wordt een steeds regelmatigere praktijk bij de ECB. In de meeste gevallen worden de referenties nagetrokken voor de kandidaat/kandidaten die het hoogst op de ranglijst staat/staan en wordt, als de referenties de bevindingen van het selectiecomité bevestigen, de noodzaak van een bespreking binnen het comité niet aanwezig geacht. Indien referenties worden gebruikt om een ranglijst op te stellen, dan volgt uiteraard een bespreking binnen het selectiecomité. In ieder geval zijn alle leden van het selectiecomité

betrokken bij het proces van definitieve opstelling van het wervingsmemorandum, waarbij zij op alle onderdelen commentaar kunnen geven.

**Paragraaf 28c:**

De ECB hecht groot belang aan waarden en verschaft een leidraad voor het gebruik ervan aan personeel en managers in de richtlijnen voor het beoordelingsgesprek, en spoort daarbij beoordelaars aan te beschrijven hoe de beoordeelde gedurende het jaar de ECB-waarden in acht heeft genomen bij zijn/haar dagelijks werk, daarbij in het bijzonder aandacht bestedend aan specifiek gedrag, en op die manier de waarden te vertalen in waardevolle informatie voor personeelsontwikkeling.

**Paragraaf 37c en 37d:**

De ECB neemt weliswaar notitie van de opmerkingen van de Europese Rekenkamer, maar wil hierbij graag opmerken dat zij de beleidskeuze gemaakt heeft de jaarlijkse beoordeling niet mechanisch te koppelen aan de ASBR. Zij heeft ervoor gekozen bij beide exercities verschillende parameters toe te passen. Het doel van de beoordeling, die tevens dient als instrument voor professionele ontwikkeling, is de beoordeling van het vermogen en de efficiëntie van elk personeelslid ten aanzien van de gedefinieerde doelstellingen en de beoordeling van het gedrag van de betrokkene bij de uitvoering van zijn/haar taken. Dit betekent dat de jaarlijkse beoordeling per definitie wordt uitgevoerd met betrekking tot elk individueel personeelslid, d.w.z. dat er daarbij geen vergelijking wordt gemaakt tussen twee of meer mensen. De ASBR daarentegen is een vergelijkende exercitie, waarbij de groei van de bijdrage van een personeelslid aan de taken van de ECB in verhouding tot die van andere medewerkers binnen dezelfde werkeenheid wordt beoordeeld. De uitkomsten van deze vergelijkende beoordeling worden voor de operationele implementatie gedocumenteerd en op consistentie getoetst, en door de desbetreffende manager aan iedere individuele medewerker medegedeeld en toegelicht.

**Paragraaf 42:**

De ECB vermeldt hierbij dat het huidige elektronische wervingssysteem geleidelijk zal worden opgeheven zodra de elektronische wervingsmodule in ISIS is ingevoerd (hetgeen naar verwachting op zijn vroegst in 2011 het geval zal zijn).

**Paragraaf 44 en 51:**

De ECB wil er graag op wijzen dat sinds de beëindiging van het project medio 2010, een overeenkomst inzake dienstverleningsniveau is ontwikkeld die naar verwachting eind 2010 zal worden goedgekeurd. Sinds de beëindiging van het project zijn de beheerprocessen voor standaardveranderingen voor de operationele fase van een systeem gevolgd.

**Paragraaf 48:**

Volgens het risicobeheerkader van de ECB was geen van de in de preproductie-veiligheidsbeoordeling vastgestelde risico's hoog: een risico was gemiddeld, het andere laag. Zoals vastgelegd in het beleid van de

ECB ten aanzien van operationele risico's, dient uitsluitend het gemiddelde risico te worden ondervangen. Desalniettemin is de ECB voornemens de invloed van deze twee risico's nog eens te beoordelen.

#### **Paragraaf 55:**

Onder verwijzing naar de laatste zin van deze paragraaf, kan de ECB zeggen dat in de vastgestelde gevallen de toegang tot de gebouwen en, nog belangrijker, de IT-toegang tot alle systemen waren opgeheven zodra de betrokkenen de ECB hadden verlaten. In de tussentijd is een geautomatiseerde workflow opgezet, die eveneens de toegangsrechten van voormalige personeelsleden in ISIS opheft (en op die manier toegang tot elke activiteit in ISIS voorkomt). De ECB wil hierbij graag opmerken dat externe personeelsleden tevens verplicht zijn de geheimhoudingsvereisten bij de ECB te ondertekenen.

#### **Paragraaf 71:**

De ECB wil hierbij verduidelijken (zoals door de Europese Rekenkamer gesteld in Paragraaf 44) dat, terwijl het ISIS-project liep, het systeem (tijdelijk) collectief eigendom was van de ISIS-projectstuurgroep. De projectstuurgroep bestond uit senior managers van alle betrokken eenheden. Sinds de beëindiging van het project is het eigendom van individuele processen toegekend aan de individuele werkeenheden.

#### **Paragraaf 72:**

De ECB neemt notitie van de opmerking van de Europese Rekenkamer en merkt op dat reeds in 2010 de reguliere rapportage aan de Directie verder is uitgebreid door middel van een (op gegevens over 2009 gebaseerd) veelomvattend verslag dat ingaat op alle aspecten van het HR-spectrum, zoals werving, training, mobiliteit, salarissen en toelagen, werktijden en verlof, verzuim, sociale integratie van personeelsleden en hun gezinnen en ontslagneming/pensionering van personeelsleden. Daarnaast is gedetailleerde informatie ten aanzien van afwezigheidsbeheer voorgelegd aan het Managementcomité van de ECB. Beide rapportage-instrumenten zullen in de toekomst regelmatig blijven worden opgesteld.

#### **Aanbeveling 1:**

De ECB neemt de aanbeveling over. Wat betreft de documentatie-aspecten, merkt de ECB op dat naast de reeds bestaande elementen een veelomvattende wervingshandleiding zal worden opgesteld en vóór eind 2011 zal worden gepubliceerd. Wat betreft de vastlegging van de resultaten van het natrekken van de referenties tijdens de wervingsprocedure werkt de ECB toe naar een situatie waarin die resultaten systematisch worden neergelegd in de wervingsmemoranda. In de wervingshandleiding zal op dit aspect verdere nadruk worden gelegd.

#### **Aanbeveling 2:**

De ECB neemt notitie van de drie elementen van de aanbeveling met betrekking tot de personeelsbeoordeling, loopbaanontwikkeling en opleidingsbeleid en tekent hierbij het volgende aan: ten aanzien van de voortgang bij het invullen van de personeelsbeoordelingsformulieren merkt de ECB op dat wat betreft de komende beoordelingscyclus het tijdschema voor de beoordeling expliciet is gecommuniceerd, met name ten aanzien

van de periode voor afronding van de formulieren. Voorts zijn de awareness-raising-activiteiten verder versterkt en is een contactpunt voor technische vragen opgezet. Bovendien zullen – wat betreft het tweede en derde aspect van de aanbeveling – zowel de beoordelaars als de beoordeelden speciaal toegespitste training- en informatiesessies aangeboden krijgen met specifieke onderdelen over hoe SMART-doelstellingen kunnen worden opgesteld en hoe de beoordeling van individuele competentieprofielen kan worden gekoppeld aan opleidingsbehoeften en specifieke voorstellen tot opleidingsmaatregelen. Wat betreft het laatste deel van de aanbeveling merkt de ECB op dat er, binnen de door de ECB gehanteerde benadering, geen direct verband bestaat tussen het afronden van een opleiding en loopbaanontwikkeling – hoewel het succesvol afronden van een relevante opleiding uiteraard gezien wordt als een manier om professionele ontwikkeling te bevorderen. Met de tenuitvoerlegging van de aanbeveling is een begin gemaakt bij de beoordelingsronde van 2010, en deze zal worden afgerond bij de volgende beoordelingscyclus eind 2011.

### **Aanbeveling 3:**

De ECB neemt de aanbeveling over en herhaalt hierbij dat de voordelen, in overeenstemming met het projectbeëindigingsverslag, vóór eind 2011 zullen worden beoordeeld.