

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

Sprawozdanie z kontroli skuteczności zarządzania Europejskim Bankiem Centralnym
za rok budżetowy 2009:

Zarządzanie zasobami kadrowymi EBC

wraz z odpowiedziami Europejskiego Banku Centralnego

SPIS TREŚCI

	Punkt
Wstęp	1 - 3
Zakres kontroli i podejście kontrolne	4 - 6
Ustalenia kontroli	7 - 66
Czy EBC ustanowił kompleksowe warunki i zasady zatrudnienia?	7 - 10
Czy EBC przyjął i stosował przejrzyste zasady i procedury naboru pracowników?	11 - 24
Zasady i procedury naboru pracowników EBC	12 - 13
Stosowanie zasad i procedur naboru pracowników	14 - 24
Czy obowiązujące w EBC polityki i procedury oceny pracowników, rozwoju kariery i szkoleń były odpowiednie?	25 - 40
Procedury oceny pracowników	26 - 28
Oceny poszczególnych pracowników	29 - 30
Rozwój kariery	31 - 37
Szkolenia	38 - 40
Czy EBC wykorzystywał narzędzia zarządzania działaniami związanymi z zasobami kadrowymi i zaspokajał potrzeby informacyjne kierownictwa i pracowników?	41 - 66
Systemy informatyczne wykorzystywane do zarządzania zasobami kadrowymi	41 - 55
Potrzeby informacyjne	56 - 66
Wnioski i zalecenia	67 - 72
Czy EBC ustanowił kompleksowe warunki i zasady zatrudnienia?	67
Czy EBC przyjął i stosował przejrzyste zasady i procedury naboru pracowników?	68

Czy obowiązujące w EBC polityki i procedury oceny pracowników, rozwoju kariery i szkoleń były odpowiednie?	69 - 70
Czy EBC wykorzystywał narzędzia zarządzania działaniami związanymi z zasobami kadrowymi i zaspokajał potrzeby informacyjne kierownictwa i pracowników?	71 - 72

WSTĘP

1. Europejski Bank Centralny (EBC - „bank”) wraz z krajowymi bankami centralnymi wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej (UE) tworzą Europejski System Banków Centralnych (ESBC). Głównym celem ESBC jest utrzymanie stabilności cen. ESBC wspiera także ogólne polityki gospodarcze UE, mając na względzie przyczynianie się do osiągnięcia celów UE¹. Aby to osiągnąć, EBC wykonuje zadania określone w statucie² i odpowiada za zarządzanie swoją działalnością i finansami.
2. Podstawę przeprowadzania przez Trybunał kontroli skuteczności zarządzania EBC stanowi art. 27 ust. 2 Protokołu w sprawie Statutu ESBC i EBC³. Kontrola za 2009 r. objęła zasady, procedury i systemy zarządzania zasobami kadrowymi w EBC.
3. Rada Prezesów, na wniosek Zarządu, ustanawia warunki zatrudnienia pracowników EBC⁴. Podstawowe dokumenty regulujące kwestie zasobów kadrowych w EBC to warunki zatrudnienia, regulamin pracowniczy oraz inne okólniki administracyjne i wytyczne dotyczące zatrudniania, awansu, mobilności i kodeksu postępowania. Ogólna liczba pracowników w EBC składa się z pracowników etatowych (1 386 na koniec 2009 r.) i pracowników pozaetatowych (278 na koniec 2009 r.). Pracownicy pozaetatowi obejmują: pracowników ESBC / organizacji międzynarodowych (127), członków programu studiów podyplomowych (24), doktorantów i studentów (72), badaczy wizytujących (9) i

¹ Art. 127 ust. 1 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

² Statut ESBC oraz EBC jest protokołem załączonym do Traktatu.

³ Art. 27 ust. 2 stanowi: „Postanowienia artykułu 287 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej stosują się tylko do badania skuteczności zarządzania EBC”.

⁴ Art. 36 ust. 1 Protokołu w sprawie Statutu Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego.

pracowników agencji (46). Ponadto EBC w razie potrzeby podpisuje umowy z konsultantami.

ZAKRES KONTROLI I PODEJŚCIE KONTROLNE

4. Do kontroli EBC Trybunał stosuje podejście kontroli rotacyjnej i wybiera do badania w poszczególnych latach różne dziedziny zarządzania. Celem kontroli za 2009 r. była ocena jakości zarządzania przez EBC zasobami kadrowymi, dzięki uzyskaniu odpowiedzi na następujące kluczowe pytania kontrolne:

- Czy EBC ustanowił kompleksowe warunki i zasady zatrudnienia?
- Czy EBC przyjął i stosował przejrzyste zasady i procedury naboru pracowników?
- Czy obowiązujące w EBC polityki i procedury oceny pracowników, rozwoju kariery i szkoleń były odpowiednie?
- Czy EBC wykorzystywał narzędzia zarządzania działaniami związanymi z zasobami kadrowymi i zaspokajał potrzeby informacyjne kierownictwa i pracowników?

5. Trybunał dokonał również przeglądu działań podjętych w związku z jego ustaleniami i zaleceniami w tej dziedzinie poczynionymi w wyniku kontroli za 2004 r.⁵, która dotyczyła skuteczności zarządzania zasobami kadrowymi w zakresie: rekrutacji i mobilności, wynagrodzeń i zwrotów kosztów, a także zarządzania nieobecnościami w pracy.

6. Kontrola objęła tylko pracowników etatowych EBC i składała się z następujących podstawowych elementów:

⁵ Dz.U. C 119 z 19.5.2006, s. 17.

- a) przeglądu obowiązujących w EBC warunków zatrudnienia i regulaminu pracowniczego, łącznie z porównaniem z przepisami pracowniczymi instytucji UE i innej organizacji finansowej;
- b) oceny zasad i procedur naboru pracowników poprzez analizę stosownej dokumentacji i szczegółowe badanie 20 losowo dobranych procedur. Oparto się również na pracach kontrolnych Dyrekcji Audytu Wewnętrznego banku (D-IA) w zakresie procesu rekrutacji, w związku z pozytywną oceną stosowności i zakresu prac kontrolnych D-IA w tym obszarze. Dobrana przez Trybunał próba objęła inne pozycje niż pozycje zbadane przez D-IA;
- c) oceny systemów oceniania i nagradzania pracowników dokonanej za pomocą przeglądu wytycznych i badania 24 ocen wybranych w trzech dyrekcjach, przeglądu polityki szkoleniowej obejmującego badanie próby szkoleń scentralizowanych i zdecentralizowanych;
- d) przeglądu systemów informacyjnych w zakresie zasobów kadrowych, wraz z oceną informacji na tematy związane z zasobami kadrowymi dostarczanych kierownictwu i pracownikom.

USTALENIA KONTROLI

Czy EBC ustanowił kompleksowe warunki i zasady zatrudnienia?

- 7. Warunki i zasady zatrudnienia pracowników powinny być kompleksowe, szczegółowo obejmować wszystkie aspekty zarządzania zasobami kadrowymi, takie jak wynagrodzenia, urlopy, nadgodziny, oddelegowanie, okresy próbne, zarządzanie nieobecnościami, molestowanie itp.
- 8. Przegląd podstawowych warunków i zasad zatrudnienia pracowników wykazał, że są one kompleksowe. EBC dokonuje obecnie konsolidacji wszystkich zasad i przepisów w jednym podręczniku pracowniczym, który

uzupełnia podręcznik procedur wydany w 2007 r. i ostatnio zaktualizowany w marcu 2009 r.

9. Poprzednio Trybunał zalecił okresowe dokonywanie przez EBC oceny, czy warunki zatrudnienia są porównywalne z sytuacją w innych instytucjach UE i instytucjach finansowych⁶.

10. EBC przeprowadził *benchmarking* swojego planu emerytalnego⁷ i dokonał ograniczonej liczby porównań tematycznych z instytucjami UE i innymi porównywalnymi instytucjami finansowymi. W wyniku tych porównań nie wprowadzono żadnych znaczących zmian do warunków zatrudnienia w EBC. Ogólnie rzecz biorąc, EBC uważa, że jego warunki zatrudnienia są odpowiednie, czego dowodzi niska rotacja pracowników⁸ oraz fakt, że niewielu kandydatów odrzuciło ofertę pracy.

Czy EBC przyjął i stosował przejrzyste zasady i procedury naboru pracowników?

11. Aby procesy rekrutacji były uznane za odpowiednie, muszą być przejrzyste i skuteczne. Do tego celu konieczne jest ustanowienie zasad i procedur naboru. Trybunał ocenił, czy bank:

- ustanowił kompleksowe i jasne zasady i procedury naboru pracowników oraz
- stosował te zasady i procedury w sposób konsekwentny na wszystkich etapach procesu rekrutacji, czyli podczas:
 - sporządzania i publikacji informacji o wolnym stanowisku oraz

⁶ Zob. zalecenie w sprawozdaniu Trybunału za 2004 r., Dz.U. 119 z 19.5.2006.

⁷ Kontrola Trybunału nie objęła planu emerytalnego EBC.

⁸ Roczna rotacja pracowników w okresie 2004-2008 wynosiła między 2,0% a 2,6%.

- samej procedury wyboru.

Zasady i procedury naboru pracowników EBC

12. Należy ustanowić zestaw kompleksowych i jasnych zasad i procedur naboru pracowników, obejmujący wszystkie kluczowe etapy procesu w jasny i szczegółowy sposób. Muszą być w nich określone: osoby odpowiedzialne za poszczególne etapy procesu rekrutacji, decyzje, które należy podjąć i wymagane dokumenty.

13. Ogólne zasady zatrudniania są kompletne, jasne i łatwo dostępne dla wszystkich zainteresowanych stron. Jednakże nie opracowano kompleksowego podręcznika oraz brakuje listy kontrolnej zapewniającej, że podczas procesu rekrutacji prawidłowo przeprowadzono wszystkie działania.

Stosowanie zasad i procedur naboru pracowników

14. Zatrudnianie pracowników powinno się odbywać zgodnie z obowiązującymi zasadami i procedurami. Celem procedur naboru powinno być zatrudnianie, w sposób terminowy i przejrzysty, pracowników, którzy najlepiej odpowiadają profilowi stanowiska.

15. Procedury naboru kadr EBC mają zagwarantować, że wszyscy pracownicy EBC są wybierani, mianowani i awansowani przez Zarząd przy należyтым uwzględnieniu zasad kwalifikacji zawodowych, publikacji, przejrzystości, równego dostępu i równych szans⁹.

16. Podczas kontroli zbadano zarówno kampanie rekrutacyjne, jak i bezpośrednie mianowania. Zbadane bezpośrednie mianowania były jasno udokumentowane oraz zgodne z obowiązującymi w EBC przepisami. Kampanie rekrutacyjne są bardziej złożonym procesem, w którym

⁹ Art. 20 ust. 1 i ust. 2 decyzji EBC z dnia 19 lutego 2004 r. przyjmującej Regulamin Europejskiego Banku Centralnego (EBC/2004/2) (2004/257/WE).

oceniono takie kwestie, jak ogłoszenia o wolnych stanowiskach i procedury naboru.

Ogłoszenia o wolnych stanowiskach

17. We wszystkich kampaniach rekrutacyjnych należy sporządzić ogłoszenie o wolnym stanowisku, w którym należy jasno przedstawić podstawowe obowiązki na danym stanowisku oraz ogólny opis wymaganych bądź pożądaných kwalifikacji dotyczących wykształcenia i innych kwalifikacji, umiejętności i doświadczenia. Ogłoszenie takie powinno również wskazywać charakter i długość umowy, a także kryteria wyboru. Wszystkie ogłoszenia o wolnych stanowiskach należy umieścić w elektronicznym systemie rekrutacji EBC, a także można je publikować w inny sposób, jeżeli uzna się to za stosowne.

18. Zbadane ogłoszenia o wolnych stanowiskach zawierały dostateczny opis wymaganego doświadczenia i kwalifikacji oraz charakteru stanowiska i kryteriów wyboru. Wyznaczono rozsądny termin przedkładania kandydatur.

19. Pomimo starań EBC, aby zachęcić pracowników do mobilności i przyciągać kandydatów o profilu, który można wykorzystać w różnych dyrekcjach, warunki przyjęcia na stanowiska często były bardzo techniczne. Ogólnie rzecz biorąc, przykładanie dużej wagi do bardzo specyficznej wiedzy technicznej utrudnia późniejszą mobilność w ramach EBC. Nie opracowano zestawu podstawowych, standardowych kompetencji potrzebnych do wypełniania zadań przewidzianych na różnych poziomach hierarchii, który mógłby ułatwić sporządzanie ogłoszeń o wolnych stanowiskach i wzmocnić wewnętrzną mobilność pracowników.

Procedura naboru

20. Obowiązujące w EBC zasady przewidują, że wyznaczona komisja rekrutacyjna decyduje o tym, czy częścią procedury będą testy, zadania pisemne, czy też inne narzędzia. Wszystkie procedury rekrutacyjne muszą

obejmować co najmniej jedną rozmowę kwalifikacyjną członków komisji rekrutacyjnej z każdym kandydatem. Ocena umiejętności zarządczych w przypadku wszystkich stanowisk kierowniczych powinna być przeprowadzona przez zewnętrznego konsultanta. Komisja rekrutacyjna może również uwzględnić referencje adekwatne do stanowiska wystawione przez poprzednich pracodawców kandydata, a także przez obecnych lub byłych szefów kandydata w EBC. Ocena powinna się opierać na wymogach dotyczących kwalifikacji i doświadczenia, określonych w ogłoszeniu o wolnym stanowisku.

21. Po zakończeniu procedury komisja rekrutacyjna ma za zadanie przedstawić swoje wnioski na temat wstępnie wybranych kandydatów uszeregowanych pod względem ich predyspozycji. Komisja rekrutacyjna powinna następnie wystąpić o aprobatę szefa dyrekcji, do którego należy wolne stanowisko, lub Zarządu, jeżeli stanowisko znajduje się powyżej pewnego poziomu w hierarchii.

22. W każdej ze zbadanych kampanii rekrutacyjnych zastosowano kombinację kilku metod oceny predyspozycji kandydatów (zob. **ramka 1**).

Ramka 1 - Metody oceny stosowane podczas kampanii rekrutacyjnych

- Wstępny przegląd / wstępna lista
- Testy pisemne
- Sprawdzanie referencji
- Rozmowa kwalifikacyjna z komisją rekrutacyjną
- Zewnętrzna ocena umiejętności zarządczych
- Rozmowa kwalifikacyjna z członkiem Zarządu

23. Zbadane kampanie rekrutacyjne były prowadzone w sposób terminowy. Decyzje podejmowane na poszczególnych etapach procesu naboru były uzasadnione w protokole. Jednakże zbadane protokoły zawierały tylko opisową ocenę i często nie odnosiły się bezpośrednio do osiągniętych wyników. Wybrani kandydaci mieli wymagane doświadczenie i kwalifikacje, jednak w wielu przypadkach trudno było prześledzić, w jaki

sposób kandydatów wstępnie i ostatecznie wybrano. Oceny testów pisemnych i rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami były w znacznej mierze opisowe, a często nie sporządzano żadnych tabel rankingowych, aby porównać oceny poszczególnych kandydatów.

24. W kampaniach, w których sprawdzano referencje, nie zawsze umieszczano wynik tego sprawdzenia w dokumentacji dotyczącej rekrutacji; nie było również dowodów, że członkowie komisji rekrutacyjnej systematycznie omawiali jego wyniki.

Czy obowiązujące w EBC polityki i procedury oceny pracowników, rozwoju kariery i szkoleń były odpowiednie?

25. Trybunał ocenił, czy EBC:

- ustanowił kompleksowe i jasne procedury oceny pracowników i czy były one konsekwentnie stosowane;
- ustanowił odpowiednią politykę rozwoju kariery oraz
- adekwatnie planował działania szkoleniowe i regularnie oceniał programy szkoleniowe.

Procedury oceny pracowników

26. Powinny istnieć jasne wytyczne obejmujące wszystkie aspekty systemu oceny pracowników. System oceny pracowników powinien określać role i jasno przedstawiać, czego oczekuje się od oceniających i ocenianych.

27. Przewodnik po ocenie w EBC opisuje kluczowe aspekty stosowanego w banku systemu oceny. Wykorzystywany wzór oceny zawiera następujące pola: 1) przegląd wyników ocenianego mierzonych w odniesieniu do zadań i celów wyznaczonych podczas oceny w poprzednim roku; 2) ogólna ocena wyników w odniesieniu do wartości EBC; 3) przegląd poziomu umiejętności mierzonego w odniesieniu do

kompetencji EBC; 4) ustalenie zadań i celów na następny okres; 5) część poświęcona szkoleniom i rozwojowi; 6) część obejmująca podsumowanie uwag dwóch oceniających oraz 7) część na uwagi ocenianego.

28. W wyniku analizy procedur oceny Trybunał stwierdził, że:

- a) system jest wystarczająco kompleksowy, a w przewodniku jasno opisano proces;
- b) system ułatwia przedstawianie zrównoważonych informacji zwrotnych, ponieważ: 1) każdy pracownik jest oceniany przez co najmniej dwóch oceniających, a w stosownych przypadkach prosi się o wkład dodatkowego oceniającego oraz 2) wieloźródłowe informacje zwrotne na temat wyników kierowników są wymagane co trzy lub cztery lata;
- c) część oceny dotycząca postępowania osoby ocenianej zgodnie z wartościami EBC w jego codziennej pracy jest teoretyczna i nie dostarcza szczególnie wartościowych informacji, które przyczyniłyby się do oceny i rozwoju danego pracownika oraz
- d) niekonsekwentnie wykorzystywano trzy podczęści w części wzoru oceny dotyczącej szkoleń i rozwoju.

Oceny poszczególnych pracowników

29. Podczas oceny poszczególnych pracowników należy przestrzegać zapisów przewodnika po ocenie w EBC. Zapisy przewodnika należy stosować konsekwentnie we wszystkich dyrekcjach, aby zapewnić jednolite podejście i uczciwą ocenę wszystkich pracowników.

30. Badanie wybranych indywidualnych ocen w dyrekcjach wykazało, że:

- a) indywidualne oceny pracowników są z reguły przeprowadzane zgodnie z zapisami przewodnika;

- b) jakość ocen różni się w zależności od osób przeprowadzających ocenę;
- c) do końca stycznia 2010 r. zakończono tylko 48% ocen za 2009 r., mimo iż dla wszystkich dyrekcji kluczowy wskaźnik wykonania wyniósł 100% zakończonych ocen;
- d) w wielu przypadkach wyznaczone cele były niejednoznaczne i trudne do zmierzenia¹⁰, z wyjątkiem DG Operacji Rynkowych (DG-M);
- e) nie określono konkretnych obszarów poprawy oraz
- f) stwierdzono inne uchybienia w indywidualnych ocenach pracowników, na przykład oceny bez wyznaczonych celów lub bez dostatecznego określenia potrzeb szkoleniowych.

Rozwój kariery

31. EBC powinien opracować stosowne polityki i procedury rozwoju kariery z myślą o nagradzaniu pracowników za ich osiągnięcia i utrzymaniu zmotywowanych pracowników.

32. Trybunał dokonał przeglądu polityk i zasad rozwoju kariery i wybrał próbę do badania zgodności z tymi politykami i zasadami.

33. Pośród priorytetów EBC wymienionych w piśmie prezesa z 2009 r.¹¹ znajduje się rozwój pracowników i działania w związku z wyzwaniami

¹⁰ Na przykład: przyczynianie się do podtrzymywania dobrych stosunków z klientami w innych dyrekcjach, przyczynianie się poprzez *coaching* pracowników do wysokiej jakości usług, praca przy KWW, sporządzanie umów o złożonym charakterze prawnym, uczestnictwo w procedurze zamówienia.

¹¹ Sporządzane co roku pismo prezesa wyznacza strategiczne cele EBC na kolejny rok.

demograficznymi¹². Zgodnie ze strategią EBC jedną z kluczowych polityk w ostatnich latach była stabilność liczby pracowników etatowych.

Wyzwania demograficzne w połączeniu ze stabilną liczbą pracowników etatowych stanowią główne utrudnienie w postępie kariery pracowników EBC. Odnotowano, że liczba pracowników etatowych wzrosła tylko o 3%, natomiast znacznie wzrosła liczba pracowników pozaetatowych (ze 154 w 2006 r. do 254 w 2009 r.).

34. EBC wspiera mobilność¹³ i zapewnia konieczne szkolenia, jednak to od pracownika zależy, czy skorzysta z tych możliwości kształtowania swojej kariery. Nie istnieją określone z góry ścieżki kariery i nie ma automatycznego awansowania.

35. Zgodnie z okólnikiem administracyjnym EBC dotyczącym awansów i dodatkowych podwyżek wynagrodzenia, pracownik może uzyskać awans jedynie w następującym:

- procedury naboru na wolne stanowisko (rekrutacja lub bezpośrednio mianowanie);
- konwersji stanowiska (np. podwyższenie stopnia) oraz
- decyzji o przyznaniu mu dodatkowej podwyżki wynagrodzenia.

36. W uzupełnieniu do opcji opisanych w powyższym punkcie istnieje również roczny przegląd wynagrodzeń i premii. Polityka nagród w EBC ma na celu nagradzanie osób za wyniki i osiągnięcia poprzez powiązanie

¹² Ponad połowa pracowników EBC ma od 35 do 45 lat, natomiast ogromna większość kierowników i doradców ma mniej niż 54 lata. Oznacza to, że jest duża liczba pracowników w stosunkowo wąskim zakresie wiekowym i o podobnych oczekiwaniach co do kariery.

¹³ Istnieją dwa rodzaje mobilności: wewnętrzna i zewnętrzna. Mobilność wewnętrzna może być stała lub czasowa; może oznaczać ten sam poziom wynagrodzenia lub być połączona z awansem. Mobilność zewnętrzna może być opłacana w pełni przez bank lub może obejmować czasowe zawieszenie umowy o zatrudnieniu w EBC.

poziomu wynagrodzenia z ich pracą na rzecz skutecznego osiągnięcia celów przez EBC. Pracownicy mają prawo do dwóch rodzajów nagród: wzrostu wynagrodzenia oraz premii.

37. Odnotowano, co następuje:

- a) W związku z konwersjami stanowisk w 2009 r. przedłożono 55 wniosków z 12 dyrekcji; pięć wybranych przez EBC przypadków było dobrze udokumentowanych¹⁴.
- b) W związku z dodatkowymi podwyżkami wynagrodzeń zatwierdzono 11 z 17 wniosków dyrekcji. Cztery zbadane przez Trybunał przypadki wskazują, że dodatkowe podwyżki wynagrodzenia były dobrze umotywowane¹⁵.
- c) W związku z rocznym przeglądem wynagrodzeń i premii do badania wybrano trzy dyrekcje i dokonano przeglądu próby 20 indywidualnych ocen. EBC nie powiązał w wyraźny sposób procedury oceny z rocznym przeglądem wynagrodzeń i premii, ponieważ bank zarządza oceną pracowników w zindywidualizowany sposób, w odróżnieniu od rocznego przeglądu wynagrodzeń i premii, polegającego na porównaniu. Trybunał nie stwierdził widocznych sprzeczności pomiędzy ocenami a decyzjami w zakresie rocznego przeglądu wynagrodzeń i premii. Jednakże nie stwierdzono bezpośredniego związku pomiędzy bardzo pozytywną oceną a przyznaną liczbą punktów w rocznym przeglądzie lub premią.

¹⁴ W odniesieniu do każdego przypadku wypełniono formularz wniosku, w którym wskazano uzasadnienie operacyjne, rozwiązania strategiczne i wpływ organizacyjno-zarządczy.

¹⁵ W odniesieniu do każdego przypadku sporządzono podsumowanie wyników w dłuższej perspektywie, jasno wyjaśniono powody złożenia wniosku oraz podsumowano oceny pracowników.

- d) Decyzję w zakresie rocznego przeglądu wynagrodzeń i premii podejmuje kierownictwo dyrekcji. Jednakże szczegółowe decyzje dotyczące punktów procentowych, które mają być przyznane poszczególnym osobom, nie są udokumentowane, a wyniki przekazuje się jedynie zainteresowanej osobie.

Szkolenia

38. Roczne działania szkoleniowe powinny być odpowiednio planowane. Należy zapewniać szkolenia ukierunkowane, np. dla nowo zatrudnionych pracowników, kierowników i innych pracowników o konkretnych umiejętnościach. W odniesieniu do wszystkich programów szkoleniowych należy przeprowadzać oceny dotyczące ich jakości. Informacje o szkoleniach powinny być łatwo dostępne dla wszystkich pracowników oraz powinien istnieć jeden punkt informacji o wszystkich działaniach szkoleniowych.

39. W EBC istnieją dwa rodzaje szkoleń: scentralizowane i zdecentralizowane. Szkolenia scentralizowane są przeznaczone dla wszystkich pracowników, a zarządzają nimi Dyrekcja Generalna Kadr, Budżetu i Organizacji (DG-H) oraz Dyrekcja Generalna Systemów Informatycznych (DG-IS). Szkolenia zdecentralizowane są organizowane przez poszczególne dyrekcje i obejmują głównie specjalistyczne tematy techniczne.

40. Kontrola objęła przegląd programu szkoleń w 2009 r. oraz badanie próby działań szkoleniowych w trzech dyrekcjach. Wyniki badania wykazały, że:

- a) wszyscy nowi pracownicy otrzymują wystarczające szkolenie wstępne i inne ważne informacje;
- b) jeśli chodzi o zbadane działania szkoleniowe, informacje zwrotne wskazują, że szkolenia spełniały oczekiwania uczestników i zostały pozytywnie przez nich ocenione;

- c) jeśli chodzi o zdecentralizowane działania szkoleniowe - stanowiące ok. dwóch trzecich budżetu na szkolenia w EBC - za które odpowiadają i które finansują poszczególne dyrekcje - nie ma jednego punktu informacyjnego¹⁶ oraz
- d) przekazuje się mało informacji na temat szkoleń zdecentralizowanych. Sprawozdania poszkoleniowe przedstawia się i przechowuje w stosownych dyrekcjach, lecz nie są one przekazywane innym dyrekcjom.

Czy EBC wykorzystywał narzędzia zarządzania działaniami związanymi z zasobami kadrowymi i zaspokajał potrzeby informacyjne kierownictwa i pracowników?

Systemy informatyczne wykorzystywane do zarządzania zasobami kadrowymi

Systemy informatyczne wykorzystywane do zarządzania zasobami kadrowymi w EBC

41. Danymi dotyczącymi zasobów kadrowych należy zarządzać w sposób zintegrowany, aby zapewnić kompletność, wiarygodność i spójność danych źródłowych na potrzeby planowania, monitorowania i sprawozdawczości w zakresie działań dotyczących zasobów kadrowych.

42. Część informacji na temat zasobów kadrowych (np. umowy o pracę) przetwarza się i przechowuje w papierowych aktach personalnych. EBC jest w trakcie wprowadzania cyfrowych akt personalnych. DG-H wykorzystuje głównie dwa systemy informatyczne: ISIS oraz system e-rekrutacji, który ma zostać wycofany w 2011 r. ISIS jest oprogramowaniem opartym na systemie SAP, wprowadzonym w EBC w

¹⁶ Jeden punkt informacyjny istnieje w odniesieniu do szkoleń scentralizowanych, np. na temat dostępnych szkoleń, sposobu zgłaszania się na nie i innych szczegółów organizacyjnych.

styczniu 2008 r. Wprowadzenie go miało znaczący wpływ na liczbę zadań związanych z zarządzaniem zasobami kadrowymi. Wykorzystuje się już lub aktualnie wdraża kilka jego modułów.

43. Portal ISIS jest dostępny dla wszystkich pracowników EBC poprzez intranet. Pracownicy EBC sami odpowiadają za aktualizację swoich danych personalnych, takich jak numer rachunku bankowego i informacje osobiste. Zarządzanie własnymi danymi personalnymi przez pracowników przyniosło poprawę jakości danych.

44. Na koniec 2009 r., mimo iż system ISIS był operacyjny od strony technicznej od stycznia 2008 r., nie przypisano tego systemu do konkretnej dyrekcji. System tymczasowo był przypisany do grupy sterującej projektem. Ponadto nie zawarto umowy o gwarantowanym poziomie usług. Umowy takie są zwykłą praktyką służącą do określania gwarantowanego poziomu usług dla użytkowników systemu informatycznego przez usługodawcę operacyjnego oraz do zdefiniowania ról i zadań stron umowy.

Wdrażanie modułów ISIS służących do zarządzania zasobami kadrowymi

45. Przed wdrożeniem nowego systemu informatycznego należy przeprowadzić testy przyjęcia go przez użytkowników i uzyskać ich zgodę na jego wdrożenie. Wszystkie testy powinny zostać odpowiednio udokumentowane, przeanalizowane i zatwierdzone oraz stanowić część dokumentacji systemu.

46. Po pomyślnym przejściu testów system powinien być gotowy do zastosowania w środowisku produkcyjnym. Na tym etapie użytkownicy powinni już posiadać procedury i być w pełni przeszkoleni w użytkowaniu nowego systemu. Po wdrożeniu nowego systemu należy następnie przeprowadzić przegląd powdrożeniowy, aby sprawdzić, czy system został odpowiednio zaprojektowany i opracowany oraz czy wbudowano w niego stosowne mechanizmy kontroli.

47. Moduły systemu ISIS służące do zarządzania zasobami kadrowymi wdrażano etapami. Na każdym etapie przeprowadzano testy przyjęcia przez użytkowników i uzyskiwano zatwierdzenie przez użytkowników przed przystąpieniem do realizacji. Na podstawie próby Trybunał zbadał istnienie i dokumentację przypadków testowania związanych z tymi etapami. W dwóch przypadkach testowania jedyną dostępną dokumentacją był podręcznik użytkownika w zakresie wdrażanego procesu.

48. Przed uruchomieniem systemu ISIS przeprowadzono przedprodukcyjną ocenę bezpieczeństwa obejmującą zagrożenia informatyczne i plany działania/mechanizmy kontroli służące do zarządzania tymi zagrożeniami. Jednakże nie spełniono kilku kryteriów w przedprodukcyjnej ocenie bezpieczeństwa przed uruchomieniem systemu ISIS. DG-H, jako dział, do którego przynależał system, zaaprobowała ryzyko rezydualne. Trybunał uważa, że dwa z tych zagrożeń mają potencjalnie wysoki stopień i należało je wyeliminować, aby zapewnić poufność, integralność danych i dostępność zasobów informacyjnych.

49. Podczas wdrażania modułów do zarządzania zasobami kadrowymi systemu ISIS przeprowadzono szkolenia w salach informatycznych i sesje praktyczne, aby przeszkolić użytkowników. Obecnie nowych pracowników z użytkowania tych systemów szkolą ich współpracownicy (np. *job shadowing* - praca z bardziej doświadczonym współpracownikiem). Sesje szkoleniowe organizuje się dla określonych grup użytkowników, np. asystentów kierownictwa i pracowników zewnętrznych. Co miesiąc wydawany jest biuletyn ISIS; w intranecie dostępne są podręczniki i demonstracje.

50. Projekt wdrożenia ISIS nie został jeszcze ukończony, zatem nie ma jeszcze zastosowania przegląd powdrożeniowy mający na celu weryfikację, czy system został odpowiednio zaprojektowany i opracowany i czy wbudowano w niego stosowne mechanizmy kontroli.

51. Wszelkie zmiany w systemie ISIS uzgadnia się z działami odpowiadającymi za dany proces. W odniesieniu do określonych standardowych zmian w systemie ISIS stosuje się szybką ścieżkę zmiany. Podczas kontroli zbadano trzy procedury operacyjne związane z szybką ścieżką zmiany. Dokumenty dotyczące wszystkich trzech procedur były wersjami wstępnymi. Nie otrzymano informacji na temat tego, kto zatwierdzi te procedury i kiedy to nastąpi.

Zarządzanie danymi dotyczącymi zasobów kadrowych

52. Przetwarzanie danych personalnych ma się odbywać zgodnie z przepisami dotyczącymi ochrony danych. Stosowny dostęp do różnych poziomów danych powinien być udzielany pracownikom zgodnie z ich zadaniami. Jeżeli pracownik mający dostęp do systemu informacji o zasobach kadrowych opuszcza wydział, należy cofnąć jego prawa dostępu.

53. W EBC wprowadzono procedurę informowania wymagającą od odpowiedniego kontrolera, przed wprowadzeniem nowych operacji przetwarzania danych personalnych, zawiadomienia inspektora ochrony danych przy użyciu interfejsu sieciowego dostępnego poprzez stronę internetową inspektora znajdującą się w intranecie EBC. Dane personalne pracowników są przetwarzane m.in. w modułach do zarządzania zasobami kadrowymi systemu ISIS. Informację do inspektora danych osobowych przesłano we wrześniu 2008 r., chociaż system ISIS działał od stycznia 2008 r.

54. Każdemu pracownikowi przypisano określoną rolę w module do zarządzania zasobami kadrowymi systemu ISIS. Starszemu specjalście ds. zasobów kadrowych w programie ISIS przyznano prawo zatwierdzania profili określających role.

55. Trybunał otrzymał listę wszystkich pracowników mających w systemie ISIS profil umożliwiający dostęp do wszystkich informacji, aby ocenić, czy

profil ten mają wyłącznie odpowiednie osoby. W trzech przypadkach profil dostępu do informacji o zasobach kadrowych przyznano pracownikom zewnętrznym (pracownikom agencji i konsultantom), a w trzech innych przypadkach pracownikom zatrudnionym na krótki okres. Nawet jeśli tych sześciu pracowników stanowi integralną część różnych zespołów zarządzających zasobami kadrowymi, przyznanie dostępu pracownikom zewnętrznym i krótkoterminowym zwiększa ryzyko niezachowania poufności wrażliwych informacji personalnych. W czterech przypadkach pracownicy, którzy opuścili EBC, nadal mieli prawa dostępu do systemu ISIS.

Potrzeby informacyjne

Informacje zarządcze

56. Pracownicy są kapitałem instytucji i zarządzanie ludźmi będzie zawsze dla Zarządu kluczową kwestią¹⁷. Systemy informacji o zasobach kadrowych powinny być wiarygodnym narzędziem generującym raporty i pomagającym kierownictwu w planowaniu strategicznym i taktycznym, a także w podejmowaniu decyzji operacyjnych. Sprawozdania dotyczące kwestii kadrowych powinny być sporządzane regularnie i terminowo. Informacje zawarte w sprawozdaniach powinny być kompleksowe i dokładne.

57. Wprowadzenie systemu ISIS znacznie poprawiło przepływ informacji w EBC, ponieważ zarówno kierownictwo, jak i pracownicy mogą w każdym momencie zapoznać się z informacjami o zasobach kadrowych zawartymi w jednym systemie. Ten postęp rozwiązuje problemy stwierdzone przez Trybunał podczas kontroli za 2004 r. dotyczące ręcznego zatwierdzania danych dotyczących zasobów kadrowych.

¹⁷ Pismo prezesa z 2008 r.

58. Zgodnie z wprowadzonym w EBC zdecentralizowanym systemem zarządzania zasobami kadrowymi, to kierownictwo poszczególnych dyrekcji odpowiada za monitorowanie kwestii związanych z zasobami kadrowymi w swoich dyrekcjach. Sądząc z informacji zwrotnych otrzymanych od przedstawicieli dyrekcji, dostępne informacje są wystarczające do bieżącego zarządzania zasobami kadrowymi, a dane w systemie ISIS są odpowiedniej jakości. Jednakże rekrutacja i szkolenia zdecentralizowane nadal pozostają poza systemem ISIS. W systemie ISIS dostępne są również modele raportów. Ponadto raporty w zakresie wywiadu gospodarczego umożliwiają tworzenie raportów dotyczących procesów biznesowych i ich wyników oraz analizę i interpretację danych.

59. System formalnej sprawozdawczości dla Zarządu w kwestiach dotyczących zarządzania zasobami kadrowymi nie zmienił się od czasu przeprowadzonej przez Trybunał kontroli za 2004 r. Zarząd i wyższe kierownictwo otrzymują rozbudowane roczne sprawozdanie dotyczące rekrutacji i mobilności pracowników (mimo iż liczba nowych pracowników znacznie się zmniejszyła), natomiast realizacja innych polityk nie jest monitorowana do tego samego stopnia w formalnej sprawozdawczości.

60. W kwietniu 2008 r. przedstawiono wyższemu kierownictwu prezentację na temat zwolnień chorobowych w EBC (w odniesieniu do 2006 i 2007 r.), natomiast prezentacja na ten temat w odniesieniu do 2008 r. odbyła się w DG-H wewnątrz. Liczba zwolnień chorobowych pracowników w latach 2006-2008 wzrosła. Ważniejsze zmiany w 2007 i 2008 r. dotyczyły wzrostu o 13,3% łącznej liczby dni roboczych utraconych w wyniku zwolnień chorobowych oraz wzrostu o 37% liczby dni utraconych w wyniku długoterminowych zwolnień chorobowych. W 2009 r. łączna liczba utraconych dni roboczych w wyniku zwolnień chorobowych zmniejszyła się o 9,9%, a liczba dni roboczych utraconych w wyniku długoterminowych zwolnień chorobowych zmalała o 42,3%. Nie przedstawiono Zarządowi formalnego sprawozdania dotyczącego statystyk zwolnień chorobowych.

61. W ostatnich latach EBC wprowadził polityki o strategicznym znaczeniu, takie jak politykę różnorodności oraz szereg działań związanych z wyzwaniem demograficznym. W 2007 r. przedstawiono Zarządowi sprawozdanie z działań dotyczących różnorodności w odniesieniu do pracowników EBC, jednak formalna sprawozdawczość dotycząca realizacji tych polityk oraz kwestii z nich wynikających nie ma miejsca. Podobnie nie sporządza się w sposób formalny lub systematyczny sprawozdań dla Zarządu z większości wdrożonych przez DG-H polityk. Jednakże odnotowano, że ustanowiono komitet zarządzający, którego zadaniem jest omówienie m.in. kwestii dotyczących zasobów kadrowych.

Ogólne informowanie pracowników

62. Dostępność informacji jest istotna dla zapewnienia przejrzystości i spójności zasad obowiązujących pracowników. Z tego względu wszystkie stosowne informacje na temat zasad i polityk w zakresie zasobów kadrowych powinny być łatwo dostępne dla wszystkich pracowników EBC.

63. Podstawowym i najobszerniejszym źródłem informacji dla pracowników jest intranet EBC. Intranetowa strona „moja praca” zawiera wszystkie podstawowe przepisy, polityki i wytyczne dotyczące pracowników oraz linki do odpowiednich dokumentów. Publikuje się tam również informacje i aktualizacje dotyczące zasobów kadrowych.

64. DG-H opublikowała również w intranecie operacyjne wytyczne zawierające dalsze szczegóły interpretacji i stosowania regulaminu pracowniczego przez DG-H. Uczyniono to z myślą o poprawie przejrzystości w całej organizacji i aby wyjaśnić procesy w zakresie zarządzania zasobami kadrowymi. Operacyjne wytyczne przyjmują kształt ramek informacyjnych w wersji regulaminu pracowniczego z komentarzem.

65. W 2007 r. wszedł w życie podręcznik procedur, który obejmuje szereg przepisów organizacyjnych (okólniki administracyjne) obowiązujących pracowników EBC. Nie włączono jeszcze do podręcznika pracowniczego, który uzupełnia podręcznik procedur, informacji związanych z zaleceniami etycznymi, warunkami zatrudnienia i przepisami pracowniczymi (takimi jak zasady oddelegowania, awanse, rekrutacja itp.).

66. Przeprowadzone w 2008 r. wewnętrzne badanie zadowolenia pracowników pokazało, że respondenci z reguły wiedzą, gdzie szukać w intranecie informacji dotyczących zasobów kadrowych, a także że większość z nich uznaje wiadomości na temat zasobów kadrowych w intranecie za adekwatne, a około 40% uważa, że są one jasne i treściwe.

WNIOSKI I ZALECENIA

Czy EBC ustanowił kompleksowe warunki i zasady zatrudnienia?

67. EBC ustanowił kompleksowe zasady zatrudnienia obejmujące szczegółowo wszystkie główne aspekty zarządzania zasobami kadrowymi. Bank okresowo dokonywał oceny, czy poszczególne aspekty jego warunków zatrudnienia są porównywalne z sytuacją w innych instytucjach UE i podobnych instytucjach finansowych.

Czy EBC przyjął i stosował przejrzyste zasady i procedury naboru pracowników?

68. EBC ustanowił zestaw kompleksowych oraz jasnych zasad i procedur naboru pracowników obejmujących wszystkie kluczowe etapy tego procesu. W odniesieniu do kampanii rekrutacyjnych:

- i) procedury naboru były prowadzone w sposób terminowy;
- ii) mimo starań EBC, aby zwiększyć mobilność, ogłoszenia o wolnych stanowiskach nie umożliwiały znalezienia kandydatów o profilach, które mogą być wykorzystane w różnych dyrekcjach oraz

- iii) decyzje podejmowane na poszczególnych etapach procesu nie zawsze były dobrze udokumentowane i dlatego trudno było określić podstawę wstępnego wyboru kandydatów oraz ustalić ranking kandydatów w wyniku oceny porównawczej.

Zalecenie

1. EBC powinien dodatkowo poprawić dokumentowanie decyzji podejmowanych w zakresie wyboru kandydatów podczas przeprowadzania procedur rekrutacyjnych, w tym rejestrowanie wyniku sprawdzania referencji podczas przeprowadzania procedur naboru.

Czy obowiązujące w EBC polityki i procedury oceny pracowników, rozwoju kariery i szkoleń były odpowiednie?

69. EBC wydał jasne wytyczne obejmujące wszystkie aspekty systemu oceny pracowników. System oceny pracowników jasno wyznacza role i jasno określa, czego oczekuje się od oceniających i ocenianych.

Jednakże:

- i) mimo iż oceny za 2009 r. były z reguły przeprowadzane zgodnie z przewodnikiem po ocenie w EBC, duża liczba tych ocen nie została ukończona w wyznaczonym terminie;
- ii) jakość ocen była różna;
- iii) nie określano specyficznych obszarów poprawy oraz
- iv) nie wskazywano specyficznych potrzeb szkoleniowych.

70. Ogólnie rzecz biorąc, EBC opracował adekwatne polityki i procedury rozwoju kariery. Jednakże wyzwania demograficzne, przed którymi stoi EBC, w połączeniu ze stabilną liczbą pracowników etatowych stanowią główne utrudnienie w postępie kariery pracowników EBC. Decyzje dotyczące nagród dla pracowników za ich osiągnięcia były z reguły dobrze

udokumentowane, nie miało to jednak miejsca w przypadku konkretnych decyzji dotyczących rocznego przeglądu wynagrodzeń i premii.

Zalecenie

2. Formularze oceny pracowników należy wypełniać w wyznaczonym terminie, a ich jakość należy poprawić dzięki ustalaniu celów SMART¹⁸ i powiązaniu postępów w karierze z określonymi potrzebami szkoleniowymi.

Czy EBC wykorzystywał narzędzia zarządzania działaniami związanymi z zasobami kadrowymi i zaspokajał potrzeby informacyjne kierownictwa i pracowników?

71. Mimo iż komponenty komputerowego systemu ISIS dotyczące zarządzania zasobami kadrowymi były operacyjne od 2008 r., nie ustalono przynależności tego systemu do konkretnej dyrekcji, ani nie zawarto umowy o gwarantowanym poziomie usług.

72. Dostępność dla kierownictwa i pracowników wiarygodnych informacji na temat kwestii dotyczących zasobów kadrowych znacznie się poprawiła od czasu przeprowadzonej przez Trybunał kontroli za 2004 r. Jednakże system formalnej sprawozdawczości dla Zarządu nie zmienił się od tamtej pory.

Zalecenie

3. Należy przeprowadzić ocenę komponentów komputerowego systemu ISIS dotyczących zarządzania zasobami kadrowymi, aby sprawdzić, czy system osiągnął założone cele i czy ustanowiono adekwatne mechanizmy kontroli.

¹⁸ Zdefiniowane, wymierne, osiągalne, odpowiednie, określone w czasie.

Niniejsze sprawozdanie zostało przyjęte przez Izbę IV, której przewodniczył Iğors Ludboržs, członek Trybunału Obrachunkowego, na posiedzeniu w Luksemburgu w dniu 23 listopada 2010 r.

W imieniu Trybunału Obrachunkowego

Vítor Manuel da Silva Caldeira

Prezes

ODPOWIEDŹ EUROPEJSKIEGO BANKU CENTRALNEGO

Europejski Bank Centralny (EBC) z zadowoleniem przyjmuje sprawozdanie Europejskiego Trybunału Obrachunkowego (Trybunał) dotyczące roku budżetowego 2009 i dziękuje za zgłoszone przez Trybunał spostrzeżenia i zalecenia dotyczące ulepszeń.

Poniżej przedstawiono odpowiedzi EBC na wybrane punkty i wszystkie trzy zalecenia Trybunału.

Punkt 13

Każdy proces rekrutacji ma przydzielony osobny folder w systemie dokumentacji, a sam system opiera się na elektronicznym przepływie zadań i wzorach dokumentów, co ma zapewnić spójność i efektywność wszystkich etapów rekrutacji.

Punkt 19

Proces rekrutacji w EBC opiera się na modelach kompetencji. Modele te obejmują zarówno kompetencje techniczne (związane z określonym stanowiskiem oraz ogólne), jak i behawioralne, co pomaga zapewnić odpowiednie proporcje pomiędzy istotnymi dla danej dyrekcji konkretnymi kompetencjami technicznymi, które są konieczne do spełniania wymogów działalności bieżącej, a istotnymi dla całej instytucji kompetencjami interdyscyplinarnymi (ogólne kompetencje techniczne i kompetencje behawioralne), które sprzyjają mobilności pracowników.

Zgodnie z ustaleniami Trybunału, w ogłoszeniach o wolnych stanowiskach EBC od kilku lat kładzie coraz większy nacisk na kompetencje behawioralne i ogólne kompetencje techniczne oraz ocenia stopień ich opanowania przez kandydatów.

Punkt 23

EBC kładzie nacisk na jakościową ocenę kandydatów (zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i w porównaniu z innymi kandydatami). Aby nie upowszechniać praktyki wyboru kandydatów na podstawie przyznawanych punktów, EBC zachęca komisje rekrutacyjne do wykorzystywania systemu punktacji jako punktu wyjścia do dyskusji w gronie komisji, tak aby uzyskać bardziej wyważoną ocenę ogólną.

Punkt 24

Sprawdzanie referencji staje się w EBC coraz częstszą praktyką. W większości przypadków sprawdza się referencje najwyżej ocenionych kandydatów i jeśli potwierdzają one ocenę komisji rekrutacyjnej, dalsza dyskusja nie jest konieczna. Jeśli referencje wykorzystuje się przy sporządzaniu rankingu kandydatów, naturalnie odbywa się jeszcze dyskusja. W każdym przypadku wszyscy członkowie komisji rekrutacyjnej biorą udział w sporządzeniu protokołu z rekrutacji i mogą zgłaszać uwagi dotyczące wszystkich etapów tego procesu.

Punkt 28c

EBC przywiązuje szczególną wagę do swojego systemu wartości i w wytycznych dotyczących rozmowy oceniającej przedstawia praktyczne zasady ich stosowania przez pracowników i kierowników; ma to zachęcać oceniających do analizy postępowania osoby ocenianej pod kątem stosowania wartości EBC w codziennej pracy w danym roku, z naciskiem na uwzględnienie konkretnych zachowań, i tym samym czynić z wartości istotne źródło informacji na temat rozwoju pracowników.

Punkt 37c i 37d

EBC przyjmuje do wiadomości uwagi Trybunału, lecz pragnie poinformować, że podjął decyzję na najwyższym szczeblu o niełączeniu w sposób automatyczny rocznej oceny pracowników z rocznym przeglądem wynagrodzeń i premii. EBC postanowił stosować w tych procedurach odmienne parametry. Ocena pracownika, która jest także narzędziem rozwoju zawodowego, służy do określenia zdolności i efektywności każdego pracownika w odniesieniu do określonych celów oraz do oceny sposobu postępowania pracownika przy wykonywaniu jego obowiązków. Oznacza to, że roczną ocenę każdego pracownika przeprowadza się z założenia indywidualnie, tj. bez porównywania dwóch lub więcej pracowników. Natomiast roczny przegląd wynagrodzeń i premii ma charakter porównawczy i polega na ocenie, jak wkład danego pracownika w realizację zadań EBC wzrósł na tle udziału innych pracowników tej samej dyrekcji. Wyniki takiego zestawienia dokumentuje się na potrzeby praktycznego wdrożenia, sprawdza pod względem spójności, a właściwi członkowie kierownictwa przedstawiają i wyjaśniają te wyniki zainteresowanym pracownikom.

Punkt 42

EBC informuje, że obecny system e-rekrutacji zostanie stopniowo wycofany po wprowadzeniu modułu e-rekrutacji w systemie ISIS (najwcześniej w 2011 r.).

Punkty 44 i 51

EBC pragnie również zauważyć, że po zakończeniu projektu w połowie 2010 r. rozpoczęły się prace nad umową o gwarantowanym poziomie usług, która ma być gotowa do końca 2010 r. Od momentu zakończenia projektu przy eksploatacji systemu stosuje się standardowe procesy zarządzania zmianami.

Punkt 48

Zgodnie z ramowymi zasadami zarządzania ryzykiem w EBC żaden z czynników ryzyka opisanych w „przedprodukcyjnej” (przed oddaniem do eksploatacji) ocenie bezpieczeństwa nie był wysoki: w jednym przypadku ryzyko uznano za średnie, a w drugim – za niskie. Zgodnie z zasadami EBC dotyczącymi ryzyka operacyjnego, tylko średnie ryzyko wymaga podjęcia działań korygujących. Mimo to EBC zamierza poddać wpływ tych czynników ponownej ocenie.

Punkt 55

W odniesieniu do ostatniego zdania tego punktu EBC informuje, że w stwierdzonych przypadkach wspomnianym osobom po ich odejściu z EBC cofnięto dostęp do budynku oraz – co ważniejsze – do wszystkich systemów informatycznych. Wprowadzono także elektroniczny przepływ zadań, co dodatkowo eliminuje profile byłych pracowników z systemu ISIS (a zatem blokuje im dostęp do jakichkolwiek czynności w tym systemie). EBC pragnie zaznaczyć, że również pracownicy zewnętrzni zobowiązani są do podpisania oświadczenia o poufności obowiązującego w EBC.

Punkt 71

EBC pragnie wyjaśnić, że w trakcie prowadzenia projektu ISIS odpowiedzialność za system spoczywała na grupie sterującej projektem (mowa o tym w punkcie 44 sprawozdania Trybunału). Grupa ta składała się z przedstawicieli wyższego kierownictwa wszystkich zainteresowanych dyrekcji. Po zakończeniu projektu odpowiedzialność za poszczególne procesy została przypisana do odpowiednich dyrekcji.

Punkt 72

EBC odnotowuje uwagę Trybunału i informuje, że już w 2010 r. system stałej sprawozdawczości dla Zarządu został poszerzony o kompleksowy raport (na podstawie danych z 2009 r.) obejmujący wszystkie aspekty polityki kadrowej, takie jak rekrutacja, szkolenia, mobilność, uposażenia i dodatki, czas pracy i urlopy, nieobecności, adaptacja pracowników i ich rodzin w nowym środowisku oraz rezygnacje z pracy i przejścia na emeryturę. Dodatkowo Komitetowi EBC ds. Zarządzania przedstawiono szczegółowe informacje dotyczące zarządzania nieobecnościami. Oba raporty będą w przyszłości sporządzane regularnie.

Zalecenie 1

EBC przyjmuje zalecenie. W kwestii dokumentacji EBC zauważa, że w przyszłości oprócz istniejących dokumentów będzie można korzystać również z kompleksowego poradnika nt. rekrutacji, który zostanie ukończony przed końcem 2011 r. Jeśli chodzi o dokumentowanie wyników sprawdzania referencji w ramach procesu naboru, EBC pracuje nad tym, by wyniki te były systematycznie uwzględniane w protokołach z rekrutacji. Kwestia ta zostanie jeszcze podkreślona w poradniku nt. rekrutacji.

Zalecenie 2

EBC odnotowuje wszystkie trzy elementy zalecenia dotyczące oceny pracowników, rozwoju zawodowego i szkoleń, z następującym komentarzem. Jeśli chodzi o czas prowadzenia oceny, EBC zauważa, że wyraźnie wskazano terminy czynności związanych z nadchodzącym cyklem oceny, a zwłaszcza termin wypełnienia formularzy. Podjęto również intensywniejsze działania informacyjne i utworzono punkt konsultacyjny do zgłaszania pytań technicznych. Ponadto, w odniesieniu do drugiego i trzeciego aspektu zalecenia, oceniający i oceniani przejdą specjalne szkolenia i sesje informacyjne, obejmujące m.in. zasady wyznaczania celów metodą SMART i zasady łączenia oceny indywidualnych kompetencji z potrzebami szkoleniowymi i konkretnymi propozycjami szkoleń. W odniesieniu do ostatniego aspektu zalecenia, EBC informuje, że nie ma bezpośredniego związku między ukończeniem konkretnego kursu a awansem, choć pomyślnie przejście właściwego szkolenia niewątpliwie sprzyja rozwojowi zawodowemu. Wprowadzanie zalecenia zaczęło się w cyklu ocen w 2010 r. i zostanie ukończone w kolejnym cyklu pod koniec 2011 r.

Zalecenie 3

EBC przyjmuje zalecenie i pragnie powtórzyć, że zgodnie z raportem z zakończenia projektu ocena korzyści zostanie przeprowadzona przed końcem 2011 r.