

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

Raportul privind auditul eficienței operaționale a administrării Băncii Centrale Europene pentru
exercițiul financiar 2009:

Gestionarea resurselor umane în cadrul BCE

Însoțit de răspunsurile Băncii Centrale Europene

CUPRINS

	Puncte
Introducere	1 - 3
Sfera și abordarea auditului	4 - 6
Constatările de audit	7 - 66
Regulamentul privind personalul și condițiile de angajare a personalului instituite de BCE au un caracter exhaustiv?	7 - 10
BCE a adoptat și a aplicat proceduri și norme transparente în ceea ce privește selecția personalului?	11 - 24
Normele și procedurile BCE privind selecția personalului	12 - 13
Aplicarea normelor și a procedurilor privind selecția personalului	14 - 24
Politicile și procedurile utilizate de BCE pentru evaluarea performanțelor personalului, dezvoltarea carierei și formare au fost corespunzătoare?	25 - 40
Procedurile de evaluare a performanței personalului	26 - 28
Evaluările individuale ale personalului	29 - 30
Dezvoltarea carierei	31 - 37
Formarea profesională	38 - 40
BCE a recurs la instrumente pentru a gestiona activitățile sale legate de resursele umane și pentru a răspunde nevoilor de informare atât ale conducerii, cât și ale personalului?	41 - 66
Sistemele informatice utilizate pentru gestionarea resurselor umane	41 - 55
Nevoile de informare	56 - 66
Concluzii și recomandări	67 - 72
Regulamentul privind personalul și condițiile de angajare a personalului instituite de BCE au un caracter exhaustiv?	67

BCE a adoptat și a aplicat proceduri și norme transparente în ceea ce privește selecția personalului?	68
Politicile și procedurile utilizate de BCE pentru evaluarea performanțelor personalului, dezvoltarea carierei și formare au fost corespunzătoare?	69 - 70
BCE a recurs la instrumente pentru a gestiona activitățile sale legate de resursele umane și pentru a răspunde nevoilor de informare atât ale conducerii, cât și ale personalului?	71 - 72

INTRODUCERE

1. Banca Centrală Europeană (BCE – „Banca”), împreună cu băncile centrale naționale ale tuturor statelor membre ale Uniunii Europene (UE), constituie Sistemul European al Băncilor Centrale (SEBC). Obiectivul principal al SEBC este menținerea stabilității prețurilor. SEBC susține, de asemenea, politicile economice generale ale UE pentru a contribui la realizarea obiectivelor Uniunii¹. În acest scop, BCE își îndeplinește funcțiile specificate în statut² și este responsabilă de gestionarea activităților și a finanțelor sale.

2. Temeiul juridic pentru auditul eficienței operaționale a administrării BCE efectuat de Curte este articolul 27.2 din Protocolul privind Statutul SEBC și al BCE³. Obiectul auditului pentru exercițiul 2009 acoperă normele, procedurile și sistemele instituite de BCE pentru gestionarea resurselor umane ale acesteia.

3. Consiliul guvernatorilor stabilește, la propunerea Comitetului executiv, regimul care se aplică personalului BCE⁴. Principalele documente care formează cadrul juridic pentru resursele umane ale BCE sunt următoarele: condițiile de angajare a personalului BCE (regimul care se aplică personalului BCE), regulamentul privind personalul BCE, o serie de circulare administrative, precum și liniile directoare pe teme specifice cum ar fi recrutarea, promovarea, mobilitatea și codul de conduită. Efectivul total de personal al BCE este compus din „personal cu contract de

¹ Articolul 127 alineatul (1) din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene.

² Statutul Sistemului European al Băncilor Centrale și al Băncii Centrale Europene reprezintă un protocol anexat la tratat.

³ Articolul 27.2 prevede următoarele: „Dispozițiile articolului 287 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene se aplică numai cu privire la examinarea eficienței administrării BCE”.

⁴ Articolul 36.1 din Protocolul privind Statutul Sistemului European al Băncilor Centrale și al Băncii Centrale Europene.

angajare directă cu Banca” (1 386 la sfârșitul exercițiului 2009) și din „personal care colaborează cu Banca” (278 la sfârșitul exercițiului 2009). „Personalul care colaborează cu Banca” include: personal din cadrul SEBC/organizațiilor internaționale (127), membrii programului destinat persoanelor recent licențiate – *Graduate Programme* (24), stagiaari (doctoranzi și studenți) (72), cercetători-vizitatori (9) și personal angajat prin agenții de ocupare a forței de muncă (46). De asemenea, BCE are încheiate contracte cu consultanți, adaptate unor nevoi specifice.

SFERA ȘI ABORDAREA AUDITULUI

4. Pentru auditul BCE, Curtea a adoptat o abordare de audit prin rotație, ceea ce înseamnă că, în fiecare an, se selectează în vederea examinării domenii de administrare diferite. Obiectivul auditului desfășurat de Curte pentru exercițiul financiar 2009 a fost de a evalua, prin abordarea următoarelor întrebări-cheie de audit, modul în care BCE își gestionează resursele umane de care dispune:

- Regulamentul privind personalul și condițiile de angajare a personalului instituite de BCE au un caracter exhaustiv?
- BCE a adoptat și a aplicat proceduri și norme transparente în ceea ce privește selecția personalului?
- Politicile și procedurile utilizate de BCE pentru evaluarea performanțelor personalului, dezvoltarea carierei și formare au fost corespunzătoare?
- BCE a recurs la instrumente pentru a gestiona activitățile sale legate de resursele umane și pentru a răspunde nevoilor de informare atât ale conducerii, cât și ale personalului?

5. Curtea a examinat, de asemenea, situația acțiunilor întreprinse în urma constatărilor și recomandărilor anterioare pe care le-a formulat referitor la acest domeniu în cadrul auditului pe care l-a desfășurat pentru

exercițiul 2004⁵, audit care a avut ca obiect eficiența operațională a politicilor de resurse umane ale BCE cu privire la: recrutare și mobilitate; remunerații și compensații; gestionarea absențelor.

6. Auditul a acoperit doar „personalul cu contract de angajare directă cu Banca” (personalul efectiv) și a cuprins următoarele elemente principale:

- (a) o examinare a condițiilor de angajare a personalului BCE, precum și a regulamentului privind personalul BCE, inclusiv un exercițiu de evaluare comparativă cu regulamentul aplicabil personalului instituțiilor UE și cu regulamentul unei alte organizații financiare;
- (b) o evaluare a normelor și a procedurilor privind selecția personalului, printr-o analiză a documentației relevante și printr-o examinare detaliată a 20 de proceduri selectate în mod aleatoriu. De asemenea, s-au luat în considerare rezultatele activității de audit desfășurate de Direcția „Audit Intern” (D-IA) a Băncii cu privire la procesul de recrutare, în urma unei aprecieri pozitive a caracterului adecvat și a sferei activității de audit realizate de D-IA în acest domeniu. Eșantionul selectat de Curte era complementar elementelor testate de D-IA;
- (c) o evaluare a sistemului utilizat de Bancă pentru evaluarea performanței personalului și a sistemului de recompense al acesteia, prin examinarea liniilor directoare și prin testarea a 24 de evaluări selectate pentru trei servicii din cadrul Băncii, precum și o analiză a politicilor de formare, inclusiv prin efectuarea de teste pe un eșantion de acțiuni de formare atât centralizate, cât și descentralizate;
- (d) o examinare a sistemelor informatice pentru resurse umane utilizate în cadrul Băncii, alături de o evaluare a informațiilor furnizate atât

⁵ JO C 119, 19.5.2006, p. 17.

conducerii, cât și personalului, referitor la probleme legate de acest domeniu.

CONSTATĂRILE DE AUDIT

Regulamentul privind personalul și condițiile de angajare a personalului instituite de BCE au un caracter exhaustiv?

7. Condițiile de angajare a personalului BCE și regulamentul privind personalul BCE trebuie să aibă un caracter exhaustiv și să acopere în detaliu totalitatea aspectelor legate de gestionarea resurselor umane, cum ar fi remunerațiile, concediile, orele suplimentare, detașările, perioadele de stagiu, gestionarea absențelor, hărțuirea etc.

8. În urma examinării celor mai importante aspecte din cadrul condițiilor de angajare și al regulamentului privind personalul s-a constatat caracterul exhaustiv al acestora. BCE desfășoară în prezent un proces de consolidare a tuturor normelor și reglementărilor într-un manual al personalului – *Staff Handbook*, care vine în completarea *Business Practice Handbook* (manual de practici organizaționale), acesta din urmă fiind lansat în 2007 și actualizat ultima dată în martie 2009.

9. Conform unei recomandări anterioare a Curții, BCE ar trebui să realizeze periodic o evaluare comparativă între condițiile de angajare a personalului său și cele aplicabile celorlalte instituții ale UE și celorlalte instituții financiare⁶.

10. BCE realizase un exercițiu de evaluare comparativă axat în mod specific pe planul său de pensii⁷, precum și un număr restrâns de comparații tematice cu instituțiile UE și cu alte instituții financiare comparabile. Aceste comparații nu au dus la nicio schimbare semnificativă

⁶ A se vedea recomandarea din Raportul Curții privind exercițiul 2004, JO C 119, 19.5.2006.

⁷ Auditul Curții nu a inclus și planul de pensii al BCE.

la nivelul condițiilor de angajare a personalului BCE. În general, BCE consideră că aceste condiții sunt adecvate, după cum o dovedește rotația scăzută a personalului⁸ și faptul că foarte puține oferte de angajare au fost respinse de candidații selectați.

BCE a adoptat și a aplicat proceduri și norme transparente în ceea ce privește selecția personalului?

11. Selecția personalului trebuie să se realizeze pe baza unor norme și proceduri pentru ca procesele de recrutare să fie transparente și eficiente și pentru ca acestea să fie considerate corespunzătoare. Curtea a examinat dacă Banca:

- instituit norme și proceduri exhaustive și clare pentru selecția personalului și
- aplicase aceste norme și proceduri în mod consecvent în fiecare etapă a procesului de recrutare, și anume:
 - în cursul redactării și publicării anunțului de post vacant și
 - în cursul procedurii de selecție propriu-zise.

Normele și procedurile BCE privind selecția personalului

12. Ar trebui să existe un set de norme și proceduri exhaustive și clare în ceea ce privește selecția personalului, care să acopere toate etapele-cheie ale procesului într-un mod clar și detaliat. Acestea ar trebui să indice în mod exact persoana responsabilă (persoanele responsabile) de diferitele etape ale procesului de recrutare, deciziile care trebuie luate și documentele necesare.

⁸ Rotația anuală a personalului pentru perioada 2004 - 2008 s-a situat între 2,0 % și 2,6 %.

13. Normele generale aplicabile recrutării sunt complete, clare și ușor accesibile pentru toate părțile implicate. Cu toate acestea, nu există niciun manual care să le cuprindă în totalitate și nicio listă de verificare prin care să se asigure că toate etapele ciclului de recrutare s-au desfășurat în mod corespunzător.

Aplicarea normelor și a procedurilor privind selecția personalului

14. Recrutarea personalului ar trebui să aibă loc în conformitate cu normele și procedurile stabilite. Scopul procedurilor de selecție ar trebui să fie recrutarea, în mod transparent și oportun, a candidaților care corespund cel mai bine profilului postului în cauză.

15. Obiectivul procedurilor de selecție ale BCE este de a garanta că „întregul personal al BCE este selectat, desemnat și promovat de Comitetul executiv” și „ținând seama în mod corespunzător de principiile calificării profesionale, publicității, transparenței, egalității de tratament și nediscriminării⁹”.

16. Auditul a examinat atât campanii de recrutare, cât și numiri directe pe post. În urma examinării cazurilor de numiri directe selectate, s-a constatat că acestea erau documentate în mod clar și erau conforme cu normele stabilite de BCE. Campaniile de recrutare se caracterizează printr-un proces mai complex din cadrul căruia s-au selectat spre evaluare o serie de elemente precum anunțurile de post vacant și procedurile de selecție.

Anunțul de post vacant

17. Pentru toate campaniile de recrutare, trebuie să se întocmească un anunț de post vacant în care să se precizeze în mod clar principalele responsabilități ale postului vizat și în care să se includă o descriere

⁹ Articolele 20.1. și 20.2. din Decizia BCE din 19 februarie 2004 de adoptare a Regulamentului de procedură al Băncii Centrale Europene (BCE/2004/2) (2004/257/CE).

generală a formării profesionale și a altor calificări necesare, a competențelor și a experienței cerute și/sau dorite. În anunțul de post vacant trebuie, de asemenea, să se indice natura și durata contractului, precum și criteriile de selecție. Toate anunțurile de post vacant trebuie publicate în sistemul electronic de recrutare al BCE și pot fi făcute publice și prin alte mijloace de comunicare atunci când se consideră necesar.

18. În urma examinării anunțurilor de post vacant selectate, s-a constatat că informațiile pe care le conțineau acestea referitor la experiența și la calificările profesionale cerute, precum și la natura postului și la criteriile de selecție, erau suficiente. Termenul stabilit pentru depunerea candidaturilor era rezonabil.

19. În pofida eforturilor BCE vizând încurajarea mobilității personalului și atragerea de candidați cu profiluri care pot fi utile în cadrul diverselor servicii ale Băncii, condițiile pentru ocuparea posturilor vacante erau adesea de natură preponderent tehnică. În general, faptul că se acordă o importanță prea mare cunoștințelor tehnice foarte specifice îngreunează ulterior mobilitatea în cadrul BCE. Nu s-a elaborat niciun set de competențe standard de bază necesare pentru îndeplinirea sarcinilor prevăzute la diferite niveluri de încadrare, demers care ar facilita redactarea anunțului de post vacant și ar putea stimula mobilitatea internă a personalului.

Procedura de selecție

20. Normele BCE prevăd faptul că decizia de a include în cadrul procedurii de selecție teste, exerciții scrise sau alte instrumente de selecție aparține comisiei de selecție desemnate. Toate procedurile de recrutare trebuie să includă cel puțin un interviu pentru fiecare candidat, care să aibă loc cu membrii comisiei de selecție. Pentru candidații la toate posturile de conducere vacante ar trebui să se dispună efectuarea de către un consultant extern a unei evaluări privind aptitudinile manageriale ale acestora. De asemenea, comisia de selecție poate ține seama de scrisori

de recomandare, relevante pentru poziția vizată, de la angajatori anteriori ai candidaților, precum și de la supraveghetori actuali sau anteriori din cadrul BCE, a căror opinie este pertinentă pentru postul în cauză. Evaluarea trebuie să fie fundamentată pe cerințele legate de calificări și de experiența profesională, specificate în anunțul de post vacant.

21. Ulterior finalizării procedurii de selecție, se așteaptă ca această comisie de selecție să formuleze concluzii cu privire la candidații preselecțaiți, clasificați în funcție de gradul în care corespund cerințelor postului în cauză. Comisia de selecție ar trebui apoi să solicite avizul șefului serviciului din care face parte postul vacant sau avizul Comitetului executiv în cazul în care postul respectiv se situează deasupra unui anumit nivel de încadrare.

22. În cadrul fiecărei campanii de recrutare examinate s-a recurs la o combinație de mai multe metode pentru a evalua măsura în care candidații corespund cerințelor posturilor vizate (a se vedea **caseta 1**).

Caseta 1 - Metode de evaluare utilizate în campaniile de recrutare

- Trierea preliminară/preselecția candidaților
- Test scris
- Verificarea scrisorilor de recomandare
- Interviu cu comisia de selecție
- Evaluarea de către un consultant extern a aptitudinilor manageriale
- Interviu cu un membru al Comitetului executiv

23. Campaniile de recrutare examinate s-au desfășurat în termenele prevăzute. Deciziile luate în fiecare etapă a procesului au fost consemnate în memorandumul procesului de selecție. Cu toate acestea, memorandumurile examinate includeau doar o descriere a evaluării realizate și, în cele mai multe cazuri, nu conțineau nicio referință explicită la punctajele obținute. Chiar dacă cerințele privind calificările și experiența profesională cerute erau îndeplinite de candidații selectați, în majoritatea

cazurilor era dificil să se determine cu precizie modul în care candidații respectivi au ajuns să fie preselecți și recrutați. Evaluările testelor scrise și ale interviurilor erau, în cea mai mare parte, de natură descriptivă și, adesea, nu s-a întocmit niciun tabel de clasificare pe baza căruia să se compare evaluările realizate pentru fiecare candidat.

24. În cazul campaniilor în cadrul cărora s-au efectuat verificări ale scrisorilor de recomandare, rezultatul acestor verificări nu a fost întotdeauna consemnat în dosarul de recrutare și nici nu existau probe care să ateste că acesta a fost discutat în mod sistematic de către comisia de selecție.

Politicile și procedurile utilizate de BCE pentru evaluarea performanțelor personalului, dezvoltarea carierei și formare au fost corespunzătoare?

25. Curtea a evaluat în ce măsură BCE:

- a stabilit proceduri exhaustive și clare privind evaluarea performanței personalului și în ce măsură acestea au fost aplicate în mod consecvent;
- a instituit politici adecvate privind dezvoltarea carierei și
- a planificat în mod adecvat activitățile de formare și în ce măsură a realizat o evaluare regulată a programelor de formare.

Procedurile de evaluare a performanței personalului

26. Ar trebui să se publice linii directoare clare care să acopere totalitatea aspectelor unui sistem de evaluare a performanței personalului. Sistemul de evaluare a personalului ar trebui să furnizeze o definiție a rolurilor și să precizeze în mod clar ce se așteaptă atât din partea evaluatorilor, cât și din partea angajaților evaluați.

27. „Ghidul privind evaluarea în cadrul BCE” (*Guide to the ECB appraisal*) descrie aspectele-cheie ale sistemului de evaluare utilizat de Bancă. Formularul de evaluare utilizat include următoarele domenii: i) o examinare a performanței angajatului evaluat, în raport cu sarcinile și obiectivele stabilite în evaluarea din anul precedent; ii) o evaluare globală a performanței din perspectiva valorilor BCE; iii) o examinare a nivelului de competențe, în raport cu competențele cerute în cadrul BCE; iv) stabilirea sarcinilor și a obiectivelor pentru perioada următoare; v) o secțiune privind formarea și dezvoltarea profesională; vi) o secțiune care cuprinde rezumatele comentariilor din partea celor doi evaluatori și vii) o secțiune rezervată comentariilor angajatului evaluat.

28. În urma analizei desfășurate de Curte cu privire la procedurile de evaluare, s-au constatat următoarele:

- (a) sistemul este suficient de exhaustiv, iar ghidul conține o descriere clară a procesului;
- (b) sistemul permite existența unui feedback echilibrat deoarece: i) fiecare angajat trebuie evaluat de cel puțin doi evaluatori și, acolo unde se consideră necesar, se solicită opinia unui alt evaluator și ii) se realizează o evaluare la 360° o dată la fiecare trei sau patru ani pentru a evalua performanța managerilor;
- (c) secțiunea din evaluare referitoare la măsura în care angajatul evaluat a respectat valorile BCE în activitatea sa cotidiană are un caracter teoretic și nu oferă informații de o foarte mare utilitate care să poată contribui la evaluarea sau la evoluția profesională a angajatului în cauză și
- (d) trei subsecțiuni din cadrul secțiunii privind „formarea și dezvoltarea profesională” din formularul de evaluare nu au fost utilizate în mod consecvent.

Evaluările individuale ale personalului

29. Evaluările individuale ale personalului ar trebui să se desfășoare conform dispozițiilor din „Ghidul privind evaluarea în cadrul BCE”. Aceste dispoziții ar trebui aplicate în mod consecvent în cadrul tuturor serviciilor pentru a se asigura o abordare uniformă și o evaluare echitabilă a întregului personal.

30. În urma testelor efectuate pe o serie de evaluări individuale selectate din cadrul serviciilor, s-au constatat următoarele:

- (a) evaluările individuale ale personalului se desfășoară, în general, în conformitate cu dispozițiile ghidului;
- (b) calitatea evaluărilor diferă în funcție de persoanele însărcinate să coordoneze exercițiul de evaluare;
- (c) până la sfârșitul lunii ianuarie 2010, doar 48 % din evaluările pentru 2009 fuseseră finalizate, în pofida faptului că indicatorul-cheie de performanță (ICP) indica un grad de finalizare de 100 % pentru toate serviciile;
- (d) într-un număr mare de cazuri, obiectivele fixate erau descrise în termeni vagi și nu erau ușor măsurabile¹⁰, cu excepția Direcției generale „Operațiuni de piață” (DG-M);
- (e) nu s-a identificat niciun domeniu precis care să necesite îmbunătățiri și
- (f) s-au observat alte deficiențe legate de evaluările individuale ale personalului, de exemplu, evaluări pentru care nu s-au fixat obiective

¹⁰ De exemplu: contribuția la continuarea unor relații bune cu clienții din cadrul altor servicii ale Băncii, contribuția la un standard ridicat de calitate a serviciilor prin instruirea personalului, desfășurarea activității cu respectarea ICP, redactarea de contracte cu caracter juridic complex, participarea la proceduri de achiziții publice în vederea atribuirii unui contract.

sau pentru care necesitățile de formare nu erau suficient de bine definite.

Dezvoltarea carierei

31. BCE ar trebui să elaboreze politici și proceduri adecvate pentru dezvoltarea carierei, menite să recompenseze personalul pentru performanța sa și să îl mențină motivat.

32. Curtea a examinat politicile și normele privind dezvoltarea carierei și a selectat un eșantion pentru a verifica dacă acestea sunt respectate sau nu.

33. Dezvoltarea personalului și abordarea provocării de ordin demografic¹¹ se numără printre prioritățile BCE menționate în scrisoarea președintelui pentru 2009¹². Conform strategiei BCE, una dintre politicile-cheie din ultimii ani constă în neutralitatea („înghețarea”) numărului de angajați direcți. Provocarea demografică, în combinație cu „înghețarea” numărului de angajați direcți, constituie principalul impediment în calea evoluției carierei personalului în cadrul BCE. S-a constatat că în timp ce numărul de angajați direcți a crescut cu 3 %, a crescut în mod semnificativ și numărul personalului care colaborează cu Banca (*non-headcount staff*) (de la 154 în 2006 la 254 în 2009).

34. Deși BCE încurajează mobilitatea¹³ și pune la dispoziție formarea necesară în acest sens, rămâne la latitudinea fiecărui membru al

¹¹ Mai mult de jumătate din personalul BCE face parte din categoria de vârstă 35 - 45 de ani, în timp ce marea majoritate a managerilor și a consilierilor au vârste mai mici de 54 de ani. În consecință, numărul angajaților care se încadrează într-o categorie de vârstă relativ restrânsă și care vor avea aspirații similare în carieră este ridicat.

¹² Scrisoarea președintelui care se publică anual stabilește obiectivele strategice ale BCE pentru anul următor.

¹³ Există două tipuri de mobilitate: internă și externă. Mobilitatea internă poate fi permanentă sau temporară; poate implica același nivel salarial sau poate fi combinată cu promovarea; mobilitatea externă poate fi finanțată integral de

personalului de a profita de aceste oportunități și de a-și modela cariera. Nu există parcursuri de carieră predefinite și nici nu există un sistem automat de evoluție a carierei.

35. Conform circularei administrative a BCE privind promovările și majorările salariale excepționale, un membru al personalului poate fi promovat doar în urma:

- unei proceduri de selecție pentru un post vacant (recrutare sau numire directă pe post);
- unei transformări a postului (de exemplu, într-un post cu un grad mai mare) și
- unei decizii prin care i se acordă o majorare salarială excepțională (*Additional Salary Advancement - ASA*).

36. Pe lângă opțiunile descrise la punctul anterior, mai există și reexaminarea anuală a salariilor și a primelor salariale (*Annual Salary and Bonus Review - ASBR*). Politica BCE privind recompensele a fost creată cu obiectivul de a recompensa performanța și realizările unui membru al personalului prin corelarea nivelului său salarial cu contribuția acestuia la succesul Băncii în îndeplinirea obiectivelor acesteia. Membrii personalului sunt eligibili pentru două tipuri de recompense: majorări salariale și acordarea de prime salariale.

37. S-au constatat următoarele aspecte:

Bancă sau poate implica o suspendare temporară a contractului de angajare cu BCE.

- (a) în ceea ce privește transformările de posturi din 2009, s-au înaintat în total 55 de cereri din partea a 12 servicii, iar cele cinci cazuri selectate de BCE au fost bine documentate¹⁴;
- (b) în ceea ce privește ASA pentru 2009, 11 dintre cele 17 propuneri înaintate de servicii au fost aprobate. În urma examinării de Curte a patru cazuri, s-a constatat că justificarea pe baza căreia s-a acordat ASA era bine documentată¹⁵;
- (c) în ceea ce privește ASBR, s-au selectat trei servicii în vederea efectuării de teste și s-a examinat un eșantion de 20 de evaluări individuale. BCE nu a corelat în mod explicit procedura de evaluare cu ASBR, deoarece Banca gestionează evaluarea individuală ca pe un exercițiu de sine stătător, pe când ASBR este considerat un exercițiu comparativ. Curtea nu a identificat niciun element contradictoriu evident între evaluări și deciziile ASBR. Cu toate acestea, nu s-a identificat nici vreo legătură directă între o evaluare extrem de pozitivă și numărul de puncte obținut în cadrul ASBR sau acordarea unei prime salariale; și
- (d) decizia privind ASBR este luată de cadrele de conducere ale serviciilor. Deciziile lor specifice privind procentul care să fie acordat angajaților vizați nu sunt însă documentate, iar rezultatele sunt comunicate doar persoanelor în cauză.

¹⁴ Pentru fiecare dintre aceste cazuri, s-a completat o cerere-tip care cuprindea justificarea serviciului în cauză pentru transformarea postului, alinierea strategice, precum și impactul la nivel organizațional și/sau managerial.

¹⁵ Pentru fiecare caz, era întocmit un rezumat al performanței pe termen lung, era furnizată o explicație clară a motivului care stătea la baza propunerii și erau sintetizate evaluările angajaților respectivi.

Formarea profesională

38. Activitățile anuale de formare ar trebui planificate în mod adecvat. Ar trebui organizate acțiuni de formare cu o orientare precisă, de exemplu formare pentru personalul nou-angajat, pentru manageri și pentru alți angajați cu competențe specifice. Toate programele de formare furnizate ar trebui să facă obiectul unor evaluări privind calitatea acestora. Întregul personal ar trebui să aibă un acces facil la informațiile privind activitățile de formare și ar trebui să existe un punct de informare unic, valabil pentru toate evenimentele de formare.

39. Există două tipuri de formare în cadrul BCE: centralizată și descentralizată. Formarea centralizată este furnizată tuturor membrilor personalului și este gestionată de Direcția generală „Resurse umane, buget și organizare” (DG-H) și de Direcția generală „Sisteme informatice” (DG-IS). Formarea descentralizată este organizată de fiecare serviciu în parte, în principal pe teme tehnice specifice acestuia.

40. Auditul a inclus o examinare a programului de formare 2009, precum și o analiză a activităților de formare din cadrul a trei servicii. Rezultatele acestei analize au indicat următoarele:

- (a) întregul personal nou-angajat beneficiază de formări introductive suficiente, precum și de alte informații importante;
- (b) în ceea ce privește activitățile de formare analizate, feedbackul arăta că acestea răspundeau nevoilor identificate, iar aprecierea globală cu privire la formare era una de satisfacție;
- (c) în ceea ce privește activitățile de formare descentralizată, care se decid și se finanțează în cadrul fiecărui serviciu și care reprezintă

două treimi din bugetul BCE pentru formare, nu există un punct de informare unic¹⁶; și

- (d) schimbul de informații referitoare la formarea descentralizată este redus. Rapoartele întocmite la revenirea în birou (după încheierea formării) sunt înaintate serviciului în cauză și păstrate în cadrul acestuia, însă nu sunt comunicate și celorlalte servicii.

BCE a recurs la instrumente pentru a gestiona activitățile sale legate de resursele umane și pentru a răspunde nevoilor de informare atât ale conducerii, cât și ale personalului?

Sistemele informatice utilizate pentru gestionarea resurselor umane

Sistemele informatice pentru resurse umane utilizate în cadrul BCE

41. Datele privind resursele umane ar trebui gestionate în mod unitar pentru a se asigura că informațiile necesare planificării și monitorizării activităților de resurse umane, precum și raportării cu privire la acestea, provin din surse complete, fiabile și coerente.

42. O parte a informațiilor legate de resursele umane (de exemplu, contractele de angajare) este prelucrată și stocată în dosarele pe suport hârtie ale personalului. BCE se află în curs de introducere de dosare ale personalului în format electronic. DG-H utilizează două sisteme informatice principale: ISIS și sistemul de recrutare online (se preconizează ca acesta din urmă să fie eliminat treptat până în 2011). ISIS este un sistem informatic bazat pe tehnologia SAP care a fost introdus în cadrul BCE în ianuarie 2008 și care a avut un impact semnificativ asupra unei serii de sarcini legate de gestionarea resurselor umane. Mai multe

¹⁶ Există un punct de informare unic pentru cursurile de formare centralizată, de unde se pot obține informații referitoare, de exemplu, la cursurile disponibile, la modul de înscriere, la alte detalii de natură organizatorică etc.

module ale acestuia sunt deja utilizate sau se află în curs de implementare.

43. Portalul ISIS poate fi accesat de întregul personal al BCE prin intermediul intranetului. Fiecare membru al personalului BCE are obligația de a-și actualiza datele personale, cum ar fi detaliile privind contul bancar și informațiile cu caracter personal. Faptul că personalul este responsabil de gestionarea datelor cu caracter personal a dus la o îmbunătățire a calității datelor.

44. La sfârșitul anului 2009, cu toate că din punct de vedere tehnic sistemul ISIS devenise operațional din ianuarie 2008, drepturile de administrare a acestuia nu fuseseră atribuite niciunei direcții anume. Sistemul a aparținut temporar grupului de coordonare a proiectului. Mai mult, nu fusese semnat niciun acord privind nivelul serviciilor (*service level agreement* - SLA). SLA se utilizează în mod frecvent pentru a defini atât nivelul de servicii care trebuie garantat utilizatorilor sistemului informatic în cauză de către furnizorul de suport operațional, cât și rolurile și responsabilitățile părților semnatare ale acordului.

Implementarea modulelor de resurse umane din cadrul sistemului ISIS

45. Înainte de implementarea oricărui sistem informatic nou, este nevoie să se desfășoare procedura de testare a sistemului respectiv de către utilizator înainte de a fi acceptat (*user acceptance testing*) și, în cazul unui rezultat pozitiv al acestor teste, procedura de acceptare în mod oficial a sistemului de către utilizator (*user sign-off*). Toate testele trebuie să fie documentate, examinate și aprobate în mod corespunzător și să facă parte din documentația aferentă sistemului.

46. După finalizarea cu succes a testelor, sistemul ar trebui să fie pregătit în vederea migrării acestuia spre mediul de producție. În această etapă, utilizatorii ar trebui să fi elaborat deja proceduri și să fi fost deja pe deplin instruiți cu privire la modul de utilizare a noului sistem. În urma

implementării noului sistem, ar trebui desfășurată o evaluare post-implementare (*post implementation review*) pentru a se verifica dacă sistemul a fost conceput și dezvoltat în mod corect și dacă în cadrul acestuia sunt integrate controale corespunzătoare.

47. Modulele de resurse umane din cadrul sistemului ISIS au fost implementate în mai multe etape. Anterior fiecărei lansări în mediul de producție, s-a desfășurat așa-numitul *user acceptance testing* și a avut loc acceptarea în mod oficial a sistemului de către utilizator. Curtea a efectuat o serie de teste, pe baza unui eșantion selectat în acest sens, cu scopul de a verifica existența și documentația aferentă scenariilor de test care au loc pentru fiecare lansare în mediul de producție. În cazul a două scenarii de test examinate, singurul document disponibil era manualul de utilizare corespunzător procesului implementat.

48. Anterior punerii în funcțiune a sistemului ISIS, s-a efectuat o evaluare prealabilă a securității acestuia (*pre-production security assessment*) care a inclus identificarea riscurilor informatice și a planurilor de acțiune/controalelor menite să gestioneze aceste riscuri. Cu toate acestea, înaintea lansării sistemului ISIS în mediul de producție, au existat o serie de criterii în cadrul așa-numitei *pre-production security assessment* care nu fuseseră îndeplinite. Administratorul sistemului, în cazul de față, DG-H, a acceptat riscurile reziduale. Curtea consideră că două dintre aceste riscuri sunt potențial ridicate și ar fi trebuit luate măsuri pentru a se asigura confidențialitatea, integritatea datelor și disponibilitatea informațiilor.

49. S-au organizat sesiuni de formare în săli de curs, precum și cursuri „practice” pentru a instrui utilizatorii atunci când modulele de resurse umane din cadrul sistemului ISIS erau în curs de implementare. În prezent, personalul nou-angajat este instruit cu privire la utilizarea sistemelor de către colegi (de exemplu, *job shadowing* – observarea la locul de muncă). Sunt organizate sesiuni de formare pentru anumite grupuri de utilizatori, de exemplu asistenți ai cadrelor de conducere (*management assistants*) și personal extern. Există un buletin informativ

ISIS care se publică lunar; pe intranetul BCE sunt prezentate și puse la dispoziție manuale și demonstrații practice.

50. Proiectul de implementare a ISIS nu s-a încheiat încă, astfel încât evaluarea post-implementare al cărei scop este de a verifica dacă sistemul a fost conceput și dezvoltat în mod corect și dacă în cadrul acestuia sunt integrate controale corespunzătoare nu este încă aplicabilă.

51. Orice modificare adusă sistemului ISIS este convenită cu responsabilii de procese. Pentru schimbările standard specificate aduse sistemului ISIS s-a introdus o procedură rapidă de gestionare a modificărilor. În cadrul auditului, s-au examinat trei proceduri de operare legate de această gestionare rapidă a modificărilor. Toate cele trei documente erau în stadiul de proiect. Nu s-a putut obține nicio informație care să răspundă la următoarele două întrebări: cine este persoana competentă să aprobe aceste proceduri și când ar urma să aibă loc această aprobare.

Gestionarea datelor privind resursele umane

52. Datele cu caracter personal ar trebui prelucrate în conformitate cu legile și reglementările privind protecția datelor. Personalului ar trebui să i se acorde accesul corespunzător la diferite niveluri de date în funcție de necesitatea cunoașterii datelor respective. În cazul în care un membru al personalului care are acces la sistemul informatic privind resursele umane părăsește organizația, dreptul de acces al acestei persoane ar trebui retras.

53. BCE are instituită o procedură de notificare conform căreia operatorul are obligația de a notifica responsabilul cu protecția datelor (*Data Protection Officer* - DPO), prin intermediul interfeței online a site-ului DPO, accesibilă de pe intranetul BCE, înainte de a introduce noi operațiuni de prelucrare privind date cu caracter personal. Datele cu caracter personal ale membrilor personalului sunt prelucrate, printre altele, în cadrul modulelor de resurse umane ale ISIS. Notificarea a fost transmisă

responsabilului cu protecția datelor în septembrie 2008, în condițiile în care sistemul ISIS era în funcțiune din ianuarie 2008.

54. Fiecărui membru al personalului i-au fost alocate roluri precise în cadrul modulului corespunzător resurselor umane din sistemul ISIS. Expertului principal pentru programul ISIS referitor la resursele umane i-a fost acordată autoritatea de a aproba profilurile rolurilor.

55. S-a obținut o listă cu toți membrii personalului al căror profil include dreptul de consultare a tuturor datelor referitoare la resursele umane existente în cadrul ISIS (profil „*read all*”), cu scopul de a evalua în ce măsură doar personalul corespunzător dispunea de acest profil. S-a constatat că în trei cazuri s-au atribuit roluri de consultare a datelor privind resursele umane (roluri „*read human resources*”) unor membri ai personalului extern (personal angajat prin agenții de ocupare a forței de muncă și consultanți), iar în alte trei cazuri unor membri ai personalului angajat pe termen scurt. Deși acești șase membri fac parte din diversele echipe de resurse umane, acordarea dreptului de acces unor membri ai personalului extern și ai personalului angajat pe termen scurt sporește riscul de nerespectare a confidențialității datelor sensibile cu caracter personal. În patru cazuri, mai existau încă în ISIS drepturi de acces alocate unor persoane care nu mai lucrează pentru BCE.

Nevoile de informare

Informații de gestiune

56. „Personalul reprezintă capitalul instituției, iar gestionarea resurselor umane va rămâne o preocupare majoră a Comitetului executiv”¹⁷.

Sistemele informatice pentru resursele umane ar trebui să constituie un instrument fiabil pentru generarea de rapoarte care să asiste conducerea în procesul de planificare strategică și tactică, precum și în procesul de

¹⁷ Scrisoarea președintelui pentru 2008.

luare a deciziilor operaționale. Raportarea cu privire la problemele legate de gestionarea resurselor umane ar trebui să se realizeze cu regularitate și în timp util. Informațiile conținute în aceste rapoarte ar trebui să fie exhaustive și exacte.

57. Odată cu introducerea sistemului ISIS, fluxul informațional al BCE s-a îmbunătățit semnificativ, deoarece atât conducerea, cât și personalul au posibilitatea de a consulta datele privind resursele umane în orice moment în cadrul unuia și aceluiași sistem. Aceasta reprezintă o îmbunătățire care vine să remedieze deficiențele legate de validarea manuală a datelor privind resursele umane, deficiențe identificate de Curte în auditul său privind exercițiul 2004.

58. În conformitate cu sistemul de gestionare descentralizată a resurselor umane instituit în cadrul BCE, responsabilitatea privind monitorizarea problemelor legate de resursele umane revine, în principal, șefilor serviciilor în cadrul cărora intervin problemele respective. Pe baza feedbackului obținut din partea reprezentanților serviciilor, informațiile disponibile pentru gestionarea curentă a resurselor umane sunt suficiente, iar calitatea datelor din cadrul ISIS este corespunzătoare. Cu toate acestea, recrutările și formarea descentralizată sunt în continuare gestionate în afara sistemului ISIS. În cadrul acestuia din urmă, sunt disponibile, de asemenea, rapoarte standard. În plus, rapoartele de informare privind organizația permit crearea de rapoarte privind procesele operaționale și rezultatele lor, precum și analiza și interpretarea datelor.

59. Sistemul de raportare formală către Comitetul executiv referitor la problemele de gestionare a resurselor umane a rămas neschimbat de la auditul Curții privind exercițiul 2004. Comitetului executiv și conducerii le este înaintat un raport anual amplu privind procesul de recrutare și mobilitatea personalului (chiar dacă numărul recrutărilor a scăzut considerabil), în timp ce punerea în aplicare a unor alte politici nu este urmărită în aceeași măsură prin rapoarte formale.

60. În cadrul BCE a avut loc în aprilie 2008 o prezentare, destinată conducerii, pe tema concediului medical (referitor la exercițiile 2006 și 2007), iar la nivel intern, în cadrul DG-H, a avut loc o prezentare pe aceeași temă pentru exercițiul 2008. Concediul medical al personalului a crescut în perioada 2006 - 2008. Printre evoluțiile principale care au avut loc între 2007 și 2008 se numără o creștere cu 13,3 % a numărului de zile lucrătoare pierdute ca urmare a concediilor medicale luate, precum și o creștere cu 37 % a numărului de zile pierdute ca urmare a concediilor medicale de lungă durată. În 2009, numărul total de zile pierdute pe motiv de concediu medical a scăzut cu 9,9 %, iar numărul de zile pierdute pe motiv de concediu medical de lungă durată a scăzut cu 42,3 %. Nu s-a înaintat Comitetului executiv niciun raport formal referitor la statisticile privind concediul medical.

61. În ultimii ani, BCE a implementat o serie de politici cu importanță strategică pentru organizație, cum ar fi politica privind diversitatea și unele măsuri destinate să atenueze „provocarea demografică”. Deși un raport de urmărire a situației privind diversitatea în cadrul personalului BCE a fost elaborat și înaintat Comitetului executiv în 2007, nu există nicio procedură formală de raportare regulată cu privire la urmărirea punerii în aplicare a acestor politici și la problemele pe care acestea le ridică. În mod similar, pentru majoritatea politicilor DG-H puse în aplicare, nu există niciun raport care să fie înaintat Comitetului executiv în mod formal sau regulat. Cu toate acestea, s-a luat act de faptul că s-a creat un comitet de gestiune în cadrul căruia să se discute, printre altele, probleme legate de resursele umane.

Informații generale privind personalul

62. Este important ca informațiile să fie disponibile și accesibile pentru a se asigura transparența și coerența normelor aplicabile personalului. Din acest motiv, toate informațiile pertinente referitoare la normele și politicile privind resursele umane trebuie să fie disponibile și ușor accesibile pentru întregul personal al BCE.

63. Cea mai importantă și cea mai exhaustivă sursă de informații pentru personal o reprezintă intranetul BCE. Pagina de intranet „*around my job*” (cu informații referitoare la locul de muncă) conține principalele norme aplicabile personalului, cele mai importante politici și orientări privind resursele umane, precum și linkuri către documente de referință. Tot pe intranet sunt publicate și ultimele noutăți și actualizări de informații referitor la resursele umane.

64. De asemenea, DG-H a publicat pe intranet linii directoare operaționale care furnizează informații mai detaliate cu privire la interpretarea și la aplicarea, de către DG-H, a regulamentului privind personalul. Acest demers a fost realizat în vederea ameliorării transparenței în cadrul organizației și în vederea clarificării proceselor privind resursele umane. Liniile directoare operaționale se regăsesc sub forma unor „casete de informare” („*information boxes*”) în cuprinsul unei versiuni adnotate a regulamentului privind personalul.

65. În 2007 a intrat în vigoare *Business Practice Handbook* (BPH) în care sunt incluse o serie de norme organizaționale (circulare administrative) care sunt obligatorii pentru personalul BCE. Informațiile privind recomandările de natură etică, condițiile de angajare a personalului BCE și regulamentul privind personalul BCE (precum normele privind detașarea, promovarea, recrutarea etc.) nu au fost încorporate încă în *Staff Handbook*, care vine în completarea BPH.

66. Rezultatele anchetei desfășurate în 2008 cu privire la gradul de satisfacție a clienților interni indicau faptul că, în general, respondenții știau unde să caute pe intranet informații legate de resursele umane și că majoritatea dintre aceștia considerau că ultimele noutăți publicate pe intranet în acest domeniu erau relevante, iar aproximativ 40 % considerau că acestea erau clare și concise.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Regulamentul privind personalul și condițiile de angajare a personalului instituite de BCE au un caracter exhaustiv?

67. Regulamentul privind personalul și condițiile de angajare a personalului instituite de BCE au un caracter exhaustiv și acoperă în detaliu principalele aspecte ale resurselor umane. Banca a evaluat periodic măsura în care aspecte particulare ale condițiilor de angajare a personalului său sunt comparabile cu cele ale instituțiilor UE și cu cele ale altor instituții financiare comparabile.

BCE a adoptat și a aplicat proceduri și norme transparente în ceea ce privește selecția personalului?

68. BCE a instituit un set de norme și proceduri exhaustive și clare privind selecția personalului care acoperă totalitatea aspectelor-cheie ale procesului. În ceea ce privește campaniile de recrutare:

- (i) procedurile de selecție s-au efectuat în termenele prevăzute;
- (ii) în pofida eforturilor BCE de a încuraja mobilitatea, anunțurile de posturi vacante nu erau concepute astfel încât să se poată identifica acei candidați ale căror profiluri puteau fi utile în cadrul mai multor servicii și
- (iii) deciziile luate în diferitele etape ale procesului nu erau întotdeauna suficient de documentate; prin urmare, s-au dovedit dificil de identificat elementele pe baza cărora candidații erau preselecțai și ierarhizați în urma evaluării comparative.

Recomandare

1. BCE ar trebui să își îmbunătățească în continuare procesul de documentare a deciziilor luate referitor la selecția candidaților în cursul procedurilor de recrutare, inclusiv modalitățile de consemnare a

rezultatelor verificărilor efectuate cu privire la scrisorile de recomandare în cursul procedurilor de selecție.

Politicile și procedurile utilizate de BCE pentru evaluarea performanțelor personalului, dezvoltarea carierei și formare au fost corespunzătoare?

69. BCE a publicat linii directoare clare care acoperă toate aspectele sistemului de evaluare a performanței personalului. Acest sistem definește în mod precis rolurile și precizează în mod clar ce se așteaptă atât din partea evaluatorilor, cât și din partea angajaților evaluați. Cu toate acestea:

- (i) deși evaluările pentru 2009 s-au efectuat, în general, în conformitate cu „Ghidul privind evaluarea în cadrul BCE”, o mare parte dintre acestea nu au fost finalizate în termenul prevăzut;
- (ii) calitatea evaluărilor a fost inegală;
- (iii) nu s-a identificat niciun domeniu precis care să necesite îmbunătățiri și
- (iv) nu erau indicate nevoile exacte privind formarea.

70. Per ansamblu, BCE a elaborat politici și proceduri adecvate privind dezvoltarea carierei. Cu toate acestea, problema „înghețării” numărului de angajați direcți, combinată cu provocarea demografică cu care se confruntă BCE, constituie un impediment major în calea evoluției carierei personalului. Deciziile luate în legătură cu sistemul de recompensare a performanței personalului au fost, în general, bine documentate, însă acest lucru nu este valabil și în ceea ce privește reexaminarea anuală a salariilor și a primelor salariale (*Annual Salary and Bonus Review*).

Recomandare

2. Formularele de evaluare a personalului ar trebui finalizate în termenele prevăzute, iar calitatea lor ar trebui îmbunătățită prin stabilirea unor

obiective SMART¹⁸ și prin corelarea evoluției carierei cu nevoile particulare în materie de formare.

BCE a recurs la instrumente pentru a gestiona activitățile sale legate de resursele umane și pentru a răspunde nevoilor de informare atât ale conducerii, cât și ale personalului?

71. Deși modulele de resurse umane din cadrul sistemului informatic ISIS sunt operaționale din 2008, nu fuseseră atribuite drepturi de administrare niciunei direcții anume și nici nu fusese semnat un acord privind nivelul serviciilor.

72. Disponibilitatea și accesibilitatea informațiilor fiabile referitoare la aspectele legate de resurse umane s-au îmbunătățit semnificativ de la auditul desfășurat de Curte pentru exercițiul 2004, atât la nivelul conducerii, cât și la nivelul personalului. Cu toate acestea, sistemul de raportare formală către Comitetul executiv a rămas neschimbat de atunci.

Recomandare

3. Ar trebui să se evalueze elementele de resurse umane din cadrul sistemului informatic ISIS pentru a se verifica dacă sistemul și-a îndeplinit obiectivele inițiale și dacă s-au instituit controale adecvate.

Prezentul raport a fost adoptat de Camera IV, condusă de domnul Igors LUDBORŽS, membru al Curții de Conturi, la Luxemburg, în ședința sa din 23 noiembrie 2010.

Pentru Curtea de Conturi

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Președinte

¹⁸ Specifice, măsurabile, realizabile, realiste și delimitate în timp.

RĂSPUNSUL BĂNCII CENTRALE EUROPENE

Banca Centrală Europeană (BCE) consideră oportun raportul Curții de Conturi Europene (CCE) pentru exercițiul financiar 2009 și își exprimă aprecierea cu privire la observațiile și recomandările de îmbunătățire formulate de aceasta.

În continuare sunt prezentate comentariile BCE cu privire la anumite paragrafe și la cele trei recomandări.

Punctul 13:

Fiecărui proces de recrutare îi este alocat un spațiu special în sistemul de documentare, la baza căruia se află formate standard și fluxuri de lucru automatizate pentru a asigura că toate etapele ciclului de recrutare se desfășoară în mod consecvent și eficient.

Punctul 19:

La baza procesului de recrutare al BCE se află un cadru de competențe, structurat pe competențe tehnice (respectiv specifice postului și generale) și comportamentale, prin care se contribuie la crearea unui echilibru între nevoia unui serviciu de competențe tehnice specifice în vederea îndeplinirii cerințelor operaționale și cea a organizației de competențe transfuncționale (competențe tehnice generale și competențe comportamentale) destinate stimulării mobilității.

În concordanță cu constatările CCE, în ultimii ani, BCE a pus tot mai mult accentul în anunțurile de posturi vacante pe competențele comportamentale și cele tehnice generale, testând în ce măsură candidații stăpânesc aceste competențe.

Punctul 23:

BCE a ales să pună accentul pe evaluarea calitativă a candidaților, atât în termeni absoluți, cât și în raport cu alți candidați. În loc să dezvolte o cultură a selecției bazată pe aplicarea unor punctaje, BCE încurajează un proces în care comisia de selecție utilizează formate standard de punctaj ca instrument de favorizare a discuțiilor în cadrul comisiilor de selecție și, implicit, de realizare a unei evaluări generale mai bine întemeiate.

Punctul 24:

Verificarea scrisorilor de recomandare devine o practică tot mai uzuală la BCE. În majoritatea cazurilor, se solicită referințe pentru candidații clasați pe primele locuri și, dacă acestea confirmă evaluarea comisiei de selecție, nu mai este considerată necesară o discuție în cadrul acesteia. În cazul în care scrisorile de recomandare sunt utilizate pentru facilitarea ierarhizării candidaților, are loc, în mod firesc, o discuție în cadrul comisiei de selecție. Indiferent de situație, toți membrii comisiei sunt implicați în demersul de finalizare a memorandumului procesului de recrutare și pot formula comentarii asupra oricăror părți din acesta.

Punctul 28 litera (c):

BCE acordă o importanță deosebită conceptului de valori și oferă personalului și cadrelor de conducere explicații referitoare la utilizarea acestora în liniile directoare privind discuția de evaluare, încurajând evaluatorii să descrie modul în care angajații evaluați au respectat, pe parcursul anului, valorile BCE în activitatea zilnică, axându-se pe comportamente specifice și, implicit, traducând aceste valori în informații prețioase pentru dezvoltarea personalului.

Punctul 37 literele (c) și (d):

Luând notă de observațiile CCE, BCE precizează că a ales să nu coreleze în mod mecanic evaluarea anuală cu reexaminarea anuală a salariilor și a primelor salariale (*Annual Salary and Bonus Review – ASBR*), ci să aplice parametri diferiți ambelor exerciții. Scopul evaluării, care servește și drept instrument de dezvoltare profesională, este analizarea capacității și eficienței fiecărui angajat în raport cu obiectivele definite, precum și a conduitei sale în îndeplinirea atribuțiilor. Aceasta înseamnă că, prin natura sa, evaluarea anuală este realizată pentru fiecare membru al personalului în parte, respectiv nu include comparații între două sau mai multe persoane. În schimb, reexaminarea anuală a salariilor și a primelor salariale reprezintă un exercițiu comparativ, prin care se evaluează creșterea contribuției unui angajat la misiunile BCE față de cea a altor membri ai personalului din același serviciu. Rezultatul acestei evaluări comparative este documentat în vederea implementării operaționale, supus unei verificări încrucișate în scopul asigurării coerenței și este comunicat și explicat de cadrele de conducere fiecărui angajat în parte.

Punctul 42:

BCE precizează că actualul sistem de recrutare online va fi eliminat treptat, de îndată ce modulul de recrutare online va fi implementat în ISIS (cel mai devreme în 2011, conform așteptărilor).

Punctele 44 și 51:

BCE dorește să se ia notă de faptul că, după încheierea proiectului la jumătatea anului 2010, a fost elaborat un acord privind nivelul serviciilor (*Service Level Agreement – SLA*), a cărui finalizare este anticipată până la finele anului. De la închiderea proiectului, au fost urmate procedurile standard de gestionare a modificărilor pentru faza operațională a sistemului.

Punctul 48:

Potrivit cadrului de gestionare a riscurilor al BCE, niciunul dintre riscurile identificate prin evaluarea prealabilă a securității (*Pre-Production Security Assessment*) nu era ridicat: unul era mediu, iar celălalt, scăzut. După cum se prevede în politicile BCE privind riscurile operaționale, trebuie găsite soluții numai pentru riscul mediu. Cu toate acestea, BCE intenționează să reevalueze impactul acestor două riscuri.

Punctul 55:

Cu privire la ultima frază de la acest punct, BCE precizează că, în cazurile identificate, accesul în clădire și, mai important, accesul informatic la toate sistemele au fost dezactivate după ce persoanele respective au

părăsit BCE. Între timp, a fost creat un flux de lucru automatizat, care dezactivează, ca măsură suplimentară, rolul foștilor membri ai personalului în ISIS (și, prin urmare, împiedică accesul acestora la orice activitate în ISIS). BCE ar dori să se ia notă de faptul că personalul extern are, de asemenea, obligația de a semna dispozițiile privind confidențialitatea în vigoare la BCE.

Punctul 71:

BCE dorește să clarifice (după cum menționează CCE la punctul 44) că, pe durata derulării proiectului ISIS, drepturile de administrare colectivă (temporară) au fost atribuite Grupului de coordonare a proiectului ISIS (*ISIS Project Steering Group* – PSG). Grupul a inclus cadre de conducere din toate serviciile implicate. După închiderea proiectului, drepturile de administrare asupra diferitelor procese au fost atribuite fiecărui serviciu în parte.

Punctul 72:

BCE ia notă de observația CCE și precizează că, încă din anul 2010, raportările periodice către Comitetul executiv au fost suplimentate cu un raport cuprinzător (bazat pe datele pentru anul 2009), care acoperă toate aspectele referitoare la resursele umane, cum ar fi recrutarea, formarea, mobilitatea, salariile și alocațiile, programul de lucru și concediul, absenteismul, integrarea socială a angajaților și a familiilor acestora, precum și demisia/pensionarea. De asemenea, au fost prezentate Comitetului de gestiune al BCE informații detaliate privind gestionarea absențelor. Ambele instrumente de raportare vor continua să fie elaborate periodic în viitor.

Recomandarea 1:

BCE acceptă recomandarea. Cu privire la aspectele legate de documentare, BCE precizează că, pe lângă elementele existente, un manual cuprinzător privind recrutarea va fi finalizat și publicat înainte de finele anului 2011. Referitor la consemnarea rezultatelor verificărilor efectuate cu privire la scrisorile de recomandare în cadrul procesului de selecție, BCE face eforturi în vederea reflectării sistematice a acestor rezultate în memorandumurile procesului de recrutare. Manualul de recrutare va pune și mai mult accentul pe acest aspect.

Recomandarea 2:

BCE ia notă de cele trei elemente ale recomandării privind politicile pentru evaluarea performanțelor personalului, dezvoltarea carierei și formare și are următoarele comentarii: referitor la progresele înregistrate în completarea formularelor de evaluare, BCE menționează că, pentru următorul ciclu de evaluare, calendarul acestuia a fost comunicat explicit, în special cu privire la intervalul temporar în care trebuie finalizate formularele. De asemenea, activitățile de informare au fost consolidate, fiind creat un punct de contact pentru nelămuriri de ordin tehnic. În plus, în ceea ce privește celelalte două aspecte ale recomandării, evaluatorii și evaluații vor beneficia de sesiuni informative și de formare dedicate, care vor include componente distincte privind modalitățile de stabilire a obiectivelor SMART și de corelare a evaluării fiecărui profil de competențe cu nevoile privind formarea și propunerile specifice de măsuri de formare. Referitor la ultima parte a recomandării, BCE precizează că, în concordanță cu abordarea sa, nu există o legătură directă între finalizarea

unui curs de formare și evoluția carierei, deși, în mod evident, finalizarea cu succes a unei activități de formare relevante este recunoscută ca mijloc de facilitare a dezvoltării profesionale. Implementarea recomandării a început cu runda de evaluări din 2010 și se va încheia odată cu următorul ciclu de evaluare, respectiv la finele anului 2011.

Recomandarea 3:

BCE acceptă recomandarea și reiterează faptul că, în concordanță cu raportul privind închiderea proiectului, beneficiile vor fi evaluate înainte de sfârșitul anului 2011.