

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

Správa o audite prevádzkovej efektívnosti riadenia  
Európskej centrálnej banky za rozpočtový rok 2009:

Riadenie ľudských zdrojov v ECB  
spolu s odpoveďami Európskej centrálnej banky

## OBSAH

|                                                                                                                                             | Bod     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Úvod                                                                                                                                        | 1 - 3   |
| Rozsah auditu a audítorský prístup                                                                                                          | 4 - 6   |
| Kontrolné zistenia                                                                                                                          | 7 - 66  |
| Stanovila ECB všeobecné podmienky a pravidlá na zamestnávanie zamestnancov?                                                                 | 7 - 10  |
| Prijala a uplatňovala ECB transparentné pravidlá a postupy výberu zamestnancov?                                                             | 11 - 24 |
| Pravidlá a postupy výberu zamestnancov ECB                                                                                                  | 12 - 13 |
| Uplatňovanie pravidiel a postupov výberu zamestnancov                                                                                       | 14 - 24 |
| Boli stratégie a postupy ECB v súvislosti s hodnoteniami výkonnosti zamestnancov, so služobným postupom a s odborným vzdelávaním primerané? | 25 - 40 |
| Postupy hodnotenia výkonnosti zamestnancov                                                                                                  | 26 - 28 |
| Hodnotenia jednotlivých zamestnancov                                                                                                        | 29 - 30 |
| Služobný postup                                                                                                                             | 31 - 37 |
| Odborné vzdelávanie                                                                                                                         | 38 - 40 |
| Využívala ECB nástroje na riadenie svojich činností týkajúcich sa ľudských zdrojov a riešila informačné potreby vedenia aj zamestnancov?    | 41 - 66 |
| Informačné systémy používané na riadenie ľudských zdrojov                                                                                   | 41 - 55 |
| Informačné potreby                                                                                                                          | 56 - 66 |
| Závery a odporúčania                                                                                                                        | 67 - 72 |
| Stanovila ECB všeobecné podmienky a pravidlá na zamestnávanie zamestnancov?                                                                 | 67      |
| Prijala a uplatňovala ECB transparentné pravidlá a postupy výberu zamestnancov?                                                             | 68      |

Boli stratégie a postupy ECB v súvislosti  
s hodnoteniami výkonnosti zamestnancov,  
so služobným postupom a s odborným vzdelávaním primerané? 69 - 70

Využívala ecb nástroje na riadenie svojich činností  
týkajúcich sa ľudských zdrojov a riešila informačné  
potreby vedenia aj zamestnancov? 71 - 72

## ÚVOD

1. Európska centrálna banka (ECB, ďalej len „banka“) a národné centrálné banky všetkých členských štátov Európskej únie (EÚ) spoločne tvoria Európsky systém centrálnych bánk (ESCB). Prvoradým cieľom ESCB je udržanie cenovej stability. ESCB rovnako podporuje všeobecné hospodárske politiky EÚ so zámerom prispieť k dosiahnutiu cieľov EÚ<sup>1</sup>. ECB na tento účel vykonáva úlohy uvedené v jej štatúte<sup>2</sup> a je zodpovedná za riadenie svojich činností a financií.

2. Audit Dvora audítorov týkajúci sa prevádzkovej efektívnosti ECB vychádza z článku 27 ods. 2 Protokolu o štatúte ESCB a ECB<sup>3</sup>. Predmetom auditu v roku 2009 boli pravidlá, postupy a systémy, ktoré zaviedla ECB na riadenie svojich ľudských zdrojov.

3. Rada guvernérov na návrh Výkonnej rady stanoví podmienky zamestnávania zamestnancov ECB<sup>4</sup>. Hlavné dokumenty upravujúce ľudské zdroje v ECB sú podmienky zamestnávania, služobný poriadok a iné administratívne obežníky a usmernenia k špecifickým predmetom, ako sú prijímanie zamestnancov, povyšovanie, mobilita a etický kódex. Celkovú pracovnú silu ECB tvoria „stáli zamestnanci“ (1 386 na konci roku 2009) a „ostatní zamestnanci“ (278 na konci roku 2009). „Ostatní zamestnanci“ zahŕňajú: zamestnancov ESCB/medzinárodných organizácií (127), absolventov postgraduálneho štúdia (24), doktorandov a študentov na stáži (72), hosťujúcich výskumných pracovníkov (9) a zamestnancov

---

<sup>1</sup> Článok 127 ods. 1 Zmluvy o fungovaní Európskej únie.

<sup>2</sup> Štatút ESCB a ECB je protokol pripojený k Zmluve o fungovaní EÚ.

<sup>3</sup> V článku 27 ods. 2 sa stanovuje: „Ustanovenia článku 287 Zmluvy o fungovaní Európskej únie sa vzťahujú len na skúmanie prevádzkovej efektívnosti riadenia ECB“.

<sup>4</sup> Článok 36 ods. 1 Protokolu o štatúte Európskeho systému centrálnych bánk a Európskej centrálnej banky.

pracovnej agentúry (43). ECB okrem toho v prípade osobitných potrieb zamestnáva zmluvných konzultantov.

### **ROZSAH AUDITU A AUDÍTORSKÝ PRÍSTUP**

4. Dvor audítorov pri audite ECB uplatňuje audítorský prístup na základe rotačného systému, pri ktorom sa na preskúmanie vyberie každý rok iná oblasť riadenia. Cieľom auditu za rok 2009 bolo zhodnotiť, ako dobre ECB riadila svoje ľudské zdroje. Audit sa týkal týchto hlavných audítorských otázok:

- Stanovila ECB všeobecné podmienky a pravidlá na zamestnávanie zamestnancov?
- Prijala a uplatňovala ECB transparentné pravidlá a postupy výberu zamestnancov?
- Boli stratégie a postupy ECB v súvislosti s hodnoteniami výkonnosti zamestnancov, so služobným postupom a s odborným vzdelávaním primerané?
- Využívala ECB nástroje na riadenie svojich činností týkajúcich sa ľudských zdrojov a riešila informačné potreby vedenia aj zamestnancov?

5. Dvor audítorov tiež preskúmal prijatie následných opatrení k jeho predchádzajúcim zisteniam a odporúčaniam v tejto oblasti, ktoré vyplynuli z auditu v roku 2004<sup>5</sup> zameraného na prevádzkovú efektívnosť ľudských zdrojov ECB z hľadiska: prijímania zamestnancov a pracovnej mobility; odmien a náhrad; a riadenia absencií.

6. Audit sa týkal len „stálych zamestnancov“ ECB (ďalej len „zamestnanci“) a zahŕňal tieto hlavné prvky:

---

<sup>5</sup> Ú. v. EÚ C 119, 19.5.2006, s. 17.

- a) preskúmanie podmienok zamestnávania a služobného poriadku ECB, vrátane referenčného porovnania so služobným poriadkom inštitúcií EÚ a inej finančnej organizácie;
- b) posúdenie pravidiel a postupov výberu zamestnancov prostredníctvom analýzy relevantnej dokumentácie a podrobným preskúmaním 20 náhodne vybraných postupov. Dvor audítorov sa spoliehal aj na audítorskú činnosť riaditeľstva ECB pre interný audit v súvislosti s procesom prijímania zamestnancov po kladnom hodnotení primeranosti a rozsahu audítorskej činnosti riaditeľstva pre interný audit v tejto oblasti. Vzorka zvolená Dvorom audítorov dopĺňala položky testované riaditeľstvom pre vnútorný audit;
- c) posúdenie systémov hodnotenia výkonnosti a odmeňovania zamestnancov ECB prostredníctvom preskúmania usmernení a testovania 24 hodnotení vybraných z troch odborných útvarov, preskúmanie stratégií v oblasti odborného vzdelávania vrátane testovania vzorky centralizovaných aj decentralizovaných školení;
- d) preskúmanie informačných systémov ECB v oblasti ľudských zdrojov spolu s posúdením informácií o otázkach ľudských zdrojov poskytovaných vedeniu, ako aj zamestnancom.

## **KONTROLNÉ ZISTENIA**

### ***Stanovila ECB všeobecné podmienky a pravidlá na zamestnávanie zamestnancov?***

7. Podmienky a pravidlá zamestnávania zamestnancov by mali byť všeobecné a podrobne sa zaoberať všetkými aspektmi riadenia ľudských zdrojov vrátane odmien, dovolení, nadčasov, dočasného pridelenia zamestnancov, skúšobných lehôt, riadenia absencií, obťažovania atď.

8. Pri preskúmaní hlavných podmienok a pravidiel zamestnávania zamestnancov sa zistilo, že sú všeobecné. ECB v súčasnosti konsoliduje

všetky pravidlá a predpisy v podobe príručky pre zamestnancov, ktorá bude dopĺňať príručku týkajúcu sa organizačných postupov, ktorá bola vypracovaná v roku 2007 a naposledy aktualizovaná v marci 2009.

9. Dvor audítorov v minulosti odporučil, aby ECB pravidelne posudzovala, či sú jej podmienky zamestnávania porovnateľné s podmienkami iných inštitúcií EÚ a finančných inštitúcií<sup>6</sup>.

10. ECB vykonala osobitné referenčné porovnanie svojho plánu dôchodkového zabezpečenia<sup>7</sup> a malý počet tematických porovnaní s inštitúciami EÚ a inými porovnateľnými finančnými inštitúciami. Tieto porovnania nevedli k žiadnym zásadným zmenám podmienok zamestnávania zamestnancov ECB. ECB v zásade zastáva názor, že jej podmienky zamestnávania sú primerané, čoho dôkazom je nízka fluktuácia zamestnancov<sup>8</sup> a skutočnosť, že úspešní kandidáti odmietli len veľmi malý počet pracovných ponúk.

***Prijala a uplatňovala ECB transparentné pravidlá a postupy výberu zamestnancov?***

11. Pravidlá a postupy výberu zamestnancov sú nevyhnutné pre transparentné a účinné postupy náboru zamestnancov, ak majú byť považované za vhodné. Dvor audítorov hodnotil, či ECB:

- stanovila všeobecné a jasné pravidlá a postupy výberu zamestnancov,

---

<sup>6</sup> Pozri odporúčanie v správe Dvora audítorov za rok 2004, Ú. v. EÚ C 119, 19.5.2006.

<sup>7</sup> Plán dôchodkového zabezpečenia ECB nebol predmetom auditu Dvora audítorov.

<sup>8</sup> Ročná fluktuácia zamestnancov v období 2004 – 2008 bola v rozsahu od 2 % do 2,6 %.

- a uplatňovala tieto pravidlá a postupy jednotne vo všetkých fázach procesu prijímania zamestnancov, konkrétne počas:
  - vypracúvania a uverejnenia oznámenia o voľnom pracovnom mieste,
  - a samotného výberového konania.

### **Pravidlá a postupy výberu zamestnancov ECB**

12. Je potrebné zaviesť súbor všeobecných a jasných pravidiel a postupov výberu zamestnancov, ktoré jasne a podrobne pokrývajú všetky dôležité fázy procesu. V rámci nich by sa mali stanoviť osoby zodpovedné za jednotlivé fázy procesu prijímania zamestnancov, rozhodnutia, ktoré sa majú prijať, ako aj požadované dokumenty.

13. Všeobecné pravidlá týkajúce sa prijímania zamestnancov sú úplné, jasné a ľahko dostupné všetkým zúčastneným stranám. Nebola však vypracovaná žiadna podrobná príručka ani zostavený kontrolný zoznam na uistenie, že sa počas náborového cyklu riadne vykonali všetky kroky.

### **Uplatňovanie pravidiel a postupov výberu zamestnancov**

14. Prijímanie zamestnancov by malo prebiehať podľa stanovených pravidiel a postupov. Cieľom výberových postupov by mal byť vhodne načasovaný a transparentný nábor zamestnancov, ktorí najlepšie zodpovedajú požiadavkám pracovnej činnosti.

15. Výberovými postupmi ECB sa má zabezpečiť, že „všetkých zamestnancov ECB vyberá, vymenúva a povyšuje Výkonná rada“ a „všetci zamestnanci ECB sa vyberajú, vymenúvajú a povyšujú s náležitým

zreteľom na zásady odbornej spôsobilosti, verejnosti, transparentnosti, rovnakého prístupu a nediskriminácie“<sup>9</sup>.

16. Pri audite sa preskúmali náborové postupy, rovnako ako priame menovania. Preskúmané priame menovania boli vhodne zdokumentované a v súlade so stanovenými pravidlami ECB. Náborové postupy sa vyznačujú komplexnejším priebehom, v rámci ktorého sa posudzovali záležitosti ako oznámenia o voľných pracovných miestach a výberové postupy.

#### Oznámenie o voľnom pracovnom mieste

17. Pri všetkých náborových postupoch by sa malo skoncipovať oznámenie o voľnom pracovnom mieste, v ktorom sa jasne uvedú hlavné pracovné povinnosti a všeobecný opis odborných a iných kvalifikácií, a požadované a/alebo želané schopnosti a skúsenosti. V oznámení o voľnom pracovnom mieste by sa mali tiež uviesť charakter a trvanie zmluvy, ako aj výberové kritériá. Všetky oznámenia o voľných pracovných miestach by sa mali zverejniť v elektronickom systéme náboru zamestnancov ECB a ak sa to považuje za vhodné, môžu sa inzerovať aj inými spôsobmi.

18. V preskúmaných oznámeniach o voľných pracovných miestach sa v dostatočnej miere definovali požadované skúsenosti a kvalifikácie, ako aj charakter pracovného miesta a výberové kritériá. Na podanie prihlášok bola stanovená primeraná konečná lehota.

19. Napriek úsiliu ECB podporiť mobilitu zamestnancov a prilákať uchádzačov s profilmi, ktoré by sa mohli využiť v jej rôznych odborných útvaroch, požiadavky na pracovné miesta mali často veľmi technický charakter. Veľký dôraz na veľmi špecifické technické znalosti spravidla

---

<sup>9</sup> Článok 20 ods. 1 a 2 rozhodnutia ECB z 19. februára 2004, ktorým sa prijíma rokovací poriadok Európskej centrálnej banky (ECB/2004/2) (2004/257/ES).

sťažuje následnú mobilitu v rámci ECB. Súbor základných štandardných schopností potrebných na plnenie očakávaných úloh na rôznych pracovných úrovniach, s cieľom uľahčiť koncipovanie oznámenia o voľnom pracovnom mieste a prípadne podporiť vnútornú mobilitu zamestnancov, nebol zostavený.

### Výberové konanie

20. V pravidlách ECB sa stanovuje, že vymenovaná výberová komisia má rozhodnúť, či testy, písomné skúšky alebo iné výberové nástroje budú súčasťou výberového konania. Všetky výberové konania musia zahŕňať minimálne jeden pohovor členov výberovej komisie s každým uchádzačom. Posúdenie manažérskych schopností v prípade všetkých voľných manažérskych pracovných miest by mal vykonať nezávislý konzultant. Výberová komisia môže tiež zohľadniť posudky predchádzajúcich zamestnávateľov uchádzača, ako aj súčasných a predchádzajúcich dozorných úradníkov ECB, relevantné pre dané pracovné miesto. Hodnotenie by malo byť založené na požiadavkách týkajúcich sa kvalifikácií a skúseností uvedených v oznámení o voľnom pracovnom mieste.

21. Očakáva sa, že po ukončení výberového konania výberová komisia prijme závery o užšom zozname uchádzačov, ktorý zostaví podľa ich vhodnosti. Výberová komisia sa následne usiluje o schválenie uchádzačov vedúcim odborného útvaru, v ktorom sa nachádza voľné pracovné miesto, alebo Výkonnou radou, ak sa na dané pracovné miesto vyžaduje dosiahnutie určitého služobného veku.

22. Pri všetkých preskúmaných náborových postupoch sa na posúdenie vhodnosti kandidátov použila kombinácia viacerých metód (pozri **rámček 1**).

**Rámček 1 – Metódy posudzovania uchádzačov použité v náborových postupoch**

- Predbežný výber/užší výber
- Písomný test
- Overenie posudkov
- Pohovor s výberovou komisiou
- Nezávislé posúdenie manažérskych schopností
- Pohovor s členom Výkonnej rady

23. Preskúmané náborové postupy boli vhodne načasované. Rozhodnutia prijaté v jednotlivých fázach postupu boli zdôvodnené v memorande o výbere. Preskúmané memorandá však obsahovali len slovné hodnotenia a často sa v nich neuvádzal priamy odkaz na získané bodové hodnotenie. Hoci vybraní kandidáti mali požadované skúsenosti a kvalifikácie, vo väčšine prípadov bolo zložité zistiť, na akom základe uchádzači postúpili do užšieho výberu a ako presne boli vybraní. Hodnotenia písomných testov a pohovorov s uchádzačmi boli zväčša opisné a často sa nevypracovali tabuľky s dosiahnutým poradím na porovnanie jednotlivých uchádzačov.

24. Pri konaniach, ktoré zahŕňali kontroly posudkov, neboli v náborových spisoch často výsledky kontrol doložené dokumentmi a s členmi výberovej komisie sa o nich systematicky nediskutovalo.

***Boli stratégie a postupy ECB v súvislosti s hodnoteniami výkonnosti zamestnancov, so služobným postupom a s odborným vzdelávaním primerané?***

25. Dvor audítorov zhodnotil, či ECB:

- stanovila všeobecné a jasné postupy hodnotenia výkonnosti zamestnancov a či sa jednotne uplatňovali,

- vypracovala primerané stratégie v oblasti služobného postupu,
- adekvátne plánovala školenia a pravidelne hodnotila programy odborného vzdelávania.

### **Postupy hodnotenia výkonnosti zamestnancov**

26. Mali by sa vydať jasné usmernenia k všetkým aspektom systému hodnotenia výkonnosti zamestnancov. V rámci systému hodnotenia zamestnancov by sa mali definovať úlohy a jasne stanoviť, čo sa očakáva od hodnotiteľov aj hodnotených zamestnancov.

27. V príručke k hodnoteniu ECB sa opisujú hlavné aspekty systému hodnotenia uplatňovaného v ECB. Používaný hodnotiaci formulár zahŕňa tieto oblasti: i) preskúmanie výkonnosti hodnoteného zamestnanca meranej prostredníctvom porovnania s úlohami a cieľmi stanovenými v hodnotení za predchádzajúci rok; ii) celkové posúdenie výkonnosti v súlade s hodnotami ECB; iii) preskúmanie úrovne schopností meranej so zreteľom na kompetencie ECB; iv) stanovenie úloh a cieľov na nadchádzajúce obdobie; v) časť týkajúcu sa odborného vzdelávania a rozvoja; vi) časť, v ktorej sú uvedené zhrnutia pripomienok dvoch hodnotiteľov a vii) časť pre pripomienky hodnoteného zamestnanca.

28. Pri analýze Dvora audítorov týkajúcej sa postupov hodnotenia sa zistili tieto skutočnosti:

- a) systém je dostatočne všeobecný a v príručke sa jasne opisuje postup;
- b) systém umožňuje získanie vyváženej spätnej väzby, pretože: i) každého hodnoteného zamestnanca posudzujú aspoň dvaja hodnotitelia a v prípade potreby sa požaduje názor ďalšieho hodnotiteľa a ii) spätné hodnotenie výkonnosti vedenia z viacerých zdrojov sa má vykonávať každé tri až štyri roky;
- c) časť hodnotenia, v ktorej sa posudzuje, nakoľko hodnotený zamestnanec počas každodennej práce naplňal hodnoty ECB, je

teoretická a neposkytuje obzvlášť hodnotné informácie, ktoré by mohli prispieť k hodnoteniu a rozvoju konkrétneho zamestnanca;

- d) a tri podsekcie v rámci časti hodnotiaceho formulára týkajúcej sa odborného vzdelávania a rozvoja sa používali nejednotne.

### **Hodnotenia jednotlivých zamestnancov**

29. Pri hodnoteniach jednotlivých zamestnancov by sa mali dodržiavať ustanovenia príručky k hodnoteniu ECB. Všetky odborné útvary by mali dôsledne uplatňovať ustanovenia tejto príručky, aby sa zabezpečil jednotný prístup a spravodlivé hodnotenie všetkých zamestnancov.

30. Pri testovaní vybraných jednotlivých hodnotení z odborných útvarov sa preukázalo, že:

- a) jednotlivé hodnotenia zamestnancov sa spravidla vykonávajú v súlade s ustanoveniami príručky;
- b) kvalita hodnotení sa líši v závislosti od jednotlivcov, ktorí hodnotenia vykonávajú;
- c) len 48 % hodnotení za rok 2009 bolo ukončených do konca januára 2010 napriek tomu, že podľa kľúčového ukazovateľa výkonnosti všetky odborné útvary ukončili 100 % hodnotení;
- d) vo veľkom počte prípadov boli stanovené ciele neurčité a neboli ľahko merateľné<sup>10</sup>, s výnimkou odborného útvaru GR pre operácie na trhu;
- e) nestanovili sa osobitné oblasti na zlepšenie;

---

<sup>10</sup> Napríklad: prispieť k naďalej dobrým vzťahom s klientmi v ostatných odborných útvaroch, odborným vedením zamestnancov prispieť k poskytovaniu kvalitných služieb, práca na kľúčových ukazovateľoch výkonnosti, koncipovanie zmlúv komplexnej právnej povahy, zúčastňovať sa postupov verejného obstarávania.

- f) a zistili sa aj iné nedostatky v jednotlivých hodnoteniach zamestnancov, napríklad hodnotenia, v ktorých sa nestanovili ciele alebo dostatočne neurčili potreby odborného vzdelávania.

### **Služobný postup**

31. ECB by mala vypracovať primerané stratégie a postupy v oblasti služobného postupu navrhnuté tak, aby boli zamestnanci odmeňovaní za svoj výkon a neustále motivovaní.

32. Dvor audítorov preskúmal stratégie a pravidlá v oblasti služobného postupu a vybral vzorku na testovanie jej súladu s týmito stratégiami a pravidlami.

33. Rozvoj zamestnancov a riešenie demografického problému<sup>11</sup> sú medzi prioritami ECB, ktoré predseda spomenul vo svojom liste z roku 2009<sup>12</sup>.

V súlade so stratégiou ECB jednou z kľúčových politík v posledných rokoch bolo zmrazenie počtu zamestnancov. Demografický problém spolu so zmrazením počtu zamestnancov je hlavnou prekážkou napredovaniu kariéry zamestnancov ECB. Dvor audítorov zaznamenal, že zatiaľ čo sa počet zamestnancov zvýšil o 3 %, počet „ostatných zamestnancov“ sa neustále zvyšoval (zo 154 v roku 2006 na 254 v roku 2009).

34. Kým ECB podporuje mobilitu<sup>13</sup> a poskytuje nevyhnutné odborné vzdelanie, je na samotných zamestnancoch, aby tieto príležitosti využili

---

<sup>11</sup> Viac než polovica zamestnancov ECB je vo veku 35 až 45 rokov, kým veľká väčšina manažérov a poradcov je vo veku do 54 rokov. Z toho vyplýva, že veľký počet zamestnancov v pomerne úzkej vekovej skupine bude mať podobné očakávania, pokiaľ ide o rozvoj ich kariéry.

<sup>12</sup> V liste predsedu uverejňovanom každoročne sa stanovujú strategické ciele ECB na nasledujúci rok.

<sup>13</sup> Existujú dva typy mobility: vnútorná a vonkajšia. Vnútorná mobilita môže byť trvalá alebo dočasná a môže byť na rovnakej platovej úrovni alebo sa kombinovať s povýšením. Vonkajšia mobilita môže byť financovaná v plnej miere ECB alebo môže dôjsť k dočasnému prerušeniu pracovnej zmluvy s ECB.

a formovali svoju kariéru. Kariérna dráha nie je vopred stanovená a služobný postup nie je automatický.

35. Podľa administratívneho obežníka ECB o povyšovaní a dodatočnom zvýšení platu môže byť zamestnanec povýšený len na základe:

- výberového konania na voľné pracovné miesto (náborový postup alebo priame menovanie),
- premenou pracovného miesta (napr. na pracovné miesto vyššej triedy),
- a rozhodnutím o udelení dodatočného zvýšenia platu zamestnancovi.

36. Okrem možností opísaných v predchádzajúcom bode, existuje ešte postup ročného preskúmania platov a prémie. Politika odmien ECB bola vytvorená s cieľom odmeňovať výkon a dosiahnuté výsledky jednotlivcov prepojením ich platovej úrovne s ich príspevím k pokroku ECB v dosahovaní jej výsledkov. Zamestnanci sú oprávnení na dva typy odmien: zvýšenia platov a prémie.

37. Dvor audítorov zistil tieto skutočnosti:

- a) pokiaľ ide o premenu pracovných miest, v roku 2009 bolo predložených 55 žiadostí z 12 odborných útvarov, pričom päť prípadov vybraných ECB bolo riadne podložených dokumentmi<sup>14</sup>;
- b) v prípade dodatočného zvýšenia platu bolo v roku 2009 schválených 11 zo 17 žiadostí odborných útvarov. V štyroch prípadoch, ktoré Dvor

---

<sup>14</sup> Vo všetkých prípadoch sa vyplnila žiadosť s uvedením zdôvodnenia z prevádzkového hľadiska, strategických prepojení a dosahu na organizáciu a/alebo vedenie.

audítorov preskúmal, sa preukázalo, že dôvody na schválenie dodatočného zvýšenia platu boli riadne podložené dokumentmi<sup>15</sup>.

- c) pokiaľ ide o postup ročného preskúmania platov a prémieí, Dvor audítorov vybral na testovanie tri odborné útvary a preskúmal vzorku 20 jednotlivých hodnotení. ECB priamo nespája postup hodnotenia s postupom ročného preskúmania platov a prémieí, pretože ECB pristupuje k jednotlivým hodnoteniam samostatne, kým ročné preskúmanie platov sa vykonáva na základe porovnania. Dvor audítorov nezistil žiadne zjavné rozpory medzi hodnoteniami a rozhodnutiami v rámci ročného preskúmania platov a prémieí. Nenašla sa však ani priama súvislosť medzi veľmi pozitívnym hodnotením a počtom bodov udelených v rámci ročného preskúmania platov a prémieí alebo priznanými prémiami;
- d) a rozhodnutie o ročnom preskúmaní platov a prémieí prijíma vedenie odborných útvarov. Konkrétne rozhodnutia o udelení percentuálneho podielu konkrétnym jednotlivcom však nie sú zdokumentované a výsledky sa oznamujú len príslušným jednotlivcom.

### **Odborné vzdelávanie**

38. Ročné činnosti v súvislosti s odborným vzdelávaním by sa mali primerane plánovať. Mali by sa zabezpečiť školenia zamerané na cieľové skupiny, napr. pre novoprijatých zamestnancov, manažérov a iných zamestnancov so špecifickými schopnosťami. Všetky programy odborného vzdelávania by sa mali hodnotiť, v rámci čoho sa posúdi kvalita poskytovaných programov. Informácie o školeniach by mali byť ľahko dostupné všetkým zamestnancom a informácie o školeniach by sa mali poskytovať na jednom mieste.

---

<sup>15</sup> Vo všetkých prípadoch sa vypracovalo zhrnutie dlhodobej výkonnosti, jasne sa vysvetlil dôvod predloženia žiadosti a urobil sa prehľad hodnotení zamestnancov.

39. V ECB existujú dva typy školení: centralizované a decentralizované. Centralizované školenia poskytujú všetkým zamestnancom Generálne riaditeľstvo pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu (GR-H) a Generálne riaditeľstvo pre informačné systémy. Decentralizované školenia organizujú jednotlivé odborné útvary a týkajú sa najmä špecializovaných technických predmetov.

40. V rámci auditu sa preskúmal program odborného vzdelávania na rok 2009 a testovala sa vzorka činností odborného vzdelávania v troch odborných útvaroch. Z výsledkov testovania vyplynulo, že:

- a) všetkým novoprijatým zamestnancom sa úvodné školenia a iné dôležité informácie poskytujú v dostatočnej miere;
- b) pokiaľ ide o testované činnosti odborného vzdelávania, zo spätnej väzby vyplynulo, že školenia napĺňali stanovené potreby a všeobecné hodnotenie potvrdilo spokojnosť;
- c) v prípade decentralizovaných činností odborného vzdelávania, o ktorých rozhodujú a ktoré financujú príslušné odborné útvary, predstavujúce približne dve tretiny rozpočtu ECB na odborné vzdelávanie, neexistuje jediné informačné miesto<sup>16</sup>;
- d) a informácie o decentralizovanom školení sa málo zdieľajú. Príslušné odborné útvary dostávajú a uchovávajú správy o školeniach, nezdieľajú ich však s ostatnými odbornými útvarmi.

---

<sup>16</sup> Jediné informačné miesto existuje pri centralizovaných kurzoch odborného vzdelávania, kde sa poskytujú informácie napríklad o tom, aké školenia sú k dispozícii, ako si podať prihlášku, aké sú iné organizačné podrobnosti atď.

***Využívala ECB nástroje na riadenie svojich činností týkajúcich sa ľudských zdrojov a riešila informačné potreby vedenia aj zamestnancov?***

### **Informačné systémy používané na riadenie ľudských zdrojov**

#### Informačné systémy v ECB týkajúce sa ľudských zdrojov

41. Údaje o ľudských zdrojoch by sa mali riadiť integrovane, aby sa zabezpečil úplný, spoľahlivý a konzistentný zdroj údajov na plánovanie a monitorovanie činností v súvislosti s ľudskými zdrojmi, ako aj na vykazovanie o nich.

42. Časť informácií o ľudských zdrojoch (napr. pracovné zmluvy) sa spracúva a uchováva v papierovej forme v osobných spisoch zamestnancov. V ECB v súčasnosti prebieha digitalizácia osobných spisov zamestnancov. GR-H používa dva hlavné informačné systémy: ISIS a elektronický systém náboru zamestnancov, ktorý sa bude postupne vyradovať v roku 2011. ISIS je softvérový systém SAP, ktorý ECB zaviedla v januári 2008. Tento systém mal výrazný vplyv na niekoľko úloh týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov. Niekoľko modulov sa už používa alebo sa práve zavádza.

43. Portál ISIS je dostupný všetkým zamestnancom ECB prostredníctvom intranetu. Zamestnanci ECB zodpovedajú za uchovávanie vlastných osobných údajov, napríklad čísiel bankových účtov alebo osobných informácií. Spravovanie vlastných osobných údajov zamestnancami viedlo k zlepšeniu kvality údajov.

44. Napriek tomu, že sa systém ISIS technicky prevádzkuje už od januára 2008, na konci roka 2009 nebola vlastnícka zodpovednosť pridelená žiadnemu konkrétnemu riaditeľstvu. Dočasnú vlastnícku zodpovednosť za systém mala riadiaca skupina projektu. Navyše nebola podpísaná dohoda o úrovni služieb. Tieto dohody sa bežne uzatvárajú s cieľom stanoviť úroveň služieb, ktoré poskytovateľ prevádzkovej podpory zaručuje

používateľom informačného systému, a definovať úlohy a zodpovednosť zmluvných strán.

#### Zavedenie modulov ISIS pre ľudské zdroje

45. Pred implementáciou nového informačného systému by sa malo uskutočniť testovanie používateľom a formálne schválenie systému používateľom. Všetky testovania by mali byť riadne zdokumentované, preskúmané a schválené a mali by tvoriť súčasť dokumentácie k systému.

46. Po úspešnom testovaní by systém mal byť pripravený na prechod do produkčného prostredia. V tejto fáze by používatelia už mali mať k dispozícii postupy a byť plne vyškolení na používanie nového systému. Po zavedení nového systému by sa malo uskutočniť následné preskúmanie s cieľom overiť, či je systém je správne navrhnutý a vytvorený a či sú do neho zabudované primerané kontroly.

47. Moduly ISIS pre ľudské zdroje sa zavádzali vo viacerých fázach. Pri každom spustení sa pred prechodom do produkcie vykonalo testovanie používateľom a formálne schválenie používateľom. Dvor audítorov na základe vzorky preveroval, či existujú testované prípady týkajúce sa spustení a či sú zdokumentované. Pri dvoch testovaných prípadoch bola k dispozícii len dokumentácia vo forme príručky k zavedenému postupu.

48. Pred uvedením systému ISIS do prevádzky sa vykonalo predbežné hodnotenie bezpečnosti, v rámci ktorého sa zisťovali riziká IT a stanovili plány opatrení/kontroly na ich riadenie. Niekoľko kritérií predbežného hodnotenia bezpečnosti pred spustením systému ISIS však nebolo splnených. Vlastník, v tomto prípade GR-H, akceptoval reziduálne riziká. Dvor audítorov zastáva názor, že dve z týchto rizík<sup>17</sup> sú potenciálne

---

<sup>17</sup> Pri systémových komponentoch by sa mali zaviesť zisťovacie a preventívne opatrenia na ochranu pred škodlivými kódmi a užívateľom by malo byť umožnené prihlásiť sa do systému len raz (existuje možnosť prihlásiť sa viackrát na rôznych osobných počítačoch).

vysoké a mali byť vyriešené, aby sa zabezpečila dôvernosť a integrita údajov a dostupnosť vlastnených informácií.

49. Zorganizovali sa skupinové školenia a praktické semináre na prípravu používateľov po zavedení modulov ISIS pre ľudské zdroje. V súčasnosti nových zamestnancov na používanie systémov zaškoľujú ich kolegovia (zaúčanie prebieha napríklad sledovaním ich práce, tzv. *job shadowing*). Školiace semináre sa organizujú pre určité skupiny používateľov, napríklad asistentov vedenia a externých zamestnancov. Každý mesiac vychádza bulletin o systéme ISIS a na intranete ECB sú k dispozícii príručky a praktické ukážky.

50. Projekt zavedenia systému ISIS ešte nie je ukončený, takže následné preskúmanie po zavedení na overenie, či je systém správne navrhnutý a vytvorený a či sú do neho zabudované primerané kontroly, zatiaľ nie je možné vykonať.

51. Všetky zmeny systému ISIS sa odsúhlasujú s vlastníkami procesu. Na stanovené štandardné zmeny v systéme ISIS sa zaviedlo zrýchlené riadenie zmien. Počas auditu sa preskúmali tri prevádzkové postupy týkajúce sa tohto zrýchleného riadenia zmien. Všetky tri dokumenty boli predbežné verzie. Nepodarilo sa získať informácie o tom, kto a kedy odsúhlasí tieto postupy.

#### Spravovanie údajov o ľudských zdrojoch

52. Osobné údaje by sa mali spracúvať v súlade so zákonmi a nariadeniami o ochrane údajov. Zamestnancom by sa mal udeliť príslušný prístup k rôznym úrovniam údajov v súlade so zásadou poskytovania len nevyhnutných informácií. Ak zamestnanec s prístupom do informačného systému ľudských zdrojov opustí príslušné oddelenie, jeho prístupové práva sa musia zrušiť.

53. ECB má zavedený oznamovací postup, v rámci ktorého sa vyžaduje, aby príslušný kontrolór pred zavedením nových operácií na spracovanie

osobných údajov informoval úradníka na ochranu údajov prostredníctvom online rozhrania prístupného cez internetovú stránku úradníka na ochranu údajov na intranete ECB. Osobné údaje zamestnancov sa spracúvajú okrem iného aj v moduloch ISIS pre ľudské zdroje. Oznámenie úradníkovi na ochranu údajov bolo odoslané v septembri 2008, hoci je systém ISIS v prevádzke od januára 2008.

54. Každému zamestnancovi sa v module systému ISIS pre ľudské zdroje prideliť osobitné úlohy. Vedúci expert na program ISIS v oblasti ľudských zdrojov má právomoc schvaľovať tieto profily úloh.

55. Dvor audítorov získal zoznam všetkých zamestnancov s profilom umožňujúcim prístup k všetkým informáciám v systéme ISIS týkajúcim sa údajov o ľudských zdrojoch (profil „*read all*“), aby posúdil, či bol tento profil pridelený len oprávneným zamestnancom. V troch prípadoch bol profil umožňujúci prístup k údajom o ľudských zdrojoch (profil „*read human resources*“) pridelený externým zamestnancom (zamestnancom agentúry a konzultantovi) a v ďalších troch prípadoch krátkodobým zamestnancom. Hoci títo šiesti zamestnanci sú integrovanou súčasťou rôznych tímov v oddelení pre ľudské zdroje, udeľovanie prístupu externým a krátkodobým zamestnancom zvyšuje riziko, že nebude zachovaný dôverný charakter citlivých osobných údajov. V štyroch prípadoch mali zamestnanci, ktorí opustili ECB, platné prístupové práva do systému ISIS.

## **Informačné potreby**

### Informácie pre vedenie

56. Zamestnanci sú kapitálom inštitúcie a riadenie ľudí ostáva pre Výkonnú radu hlavným záujmom<sup>18</sup>. Informačné systémy v oblasti ľudských zdrojov by mali byť spoľahlivým nástrojom na vypracúvanie správ, ktoré vedeniu napomôžu v strategickom a taktickom plánovaní, ako aj v prevádzkovom

---

<sup>18</sup> List predsedu za rok 2008.

rozhodovaní. Správy o záležitostiach týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov by sa mali predkladať pravidelne a vo vhodnom čase. Predložené informácie by mali byť vyčerpávajúce a presné.

57. Zavedenie systému ISIS výrazne zlepšilo tok informácií v ECB, keďže vedenie aj zamestnanci môžu kedykoľvek nahliadnuť do údajov v jedinom systéme. Toto predstavuje zlepšenie, ktorým sa vyriešili nedostatky zistené Dvorom audítorov počas auditu v roku 2004 týkajúce sa manuálnej validácie údajov o ľudských zdrojoch.

58. V súlade s decentralizovaným riadením ľudských zdrojov v ECB je monitorovanie záležitostí v súvislosti s ľudskými zdrojmi v príslušných odborných útvaroch v prvom rade zodpovednosťou ich vedenia. Podľa spätnej väzby získanej od zástupcov odborných útvarov sú k dispozícii dostatočné informácie na účely prebiehajúceho riadenia ľudských zdrojov a údaje v systéme ISIS sú dostatočne kvalitné. Nábor zamestnancov a decentralizované odborné vzdelávanie sa však stále riadi mimo systému ISIS. V systéme ISIS sú k dispozícii aj vzorové správy. Správy o analýze obchodných informácií okrem toho umožňujú vypracovať správy o obchodných procesoch a ich výsledkoch a analyzovať a interpretovať údaje.

59. Systém formálneho vykazovania o záležitostiach v oblasti ľudských zdrojov Výkonnej rade sa od auditu Dvora audítorov v roku 2004 nezmenil. Výkonnej rade a vyššiemu vedeniu sa predkladá rozsiahla výročná správa o náboch a mobilitě zamestnancov (hoci počet prijatých zamestnancov sa výrazne znížil), kým implementácia ostatných politík v podobe formálneho vykazovania sa nesleduje v rovnakej miere.

60. V apríli 2008 sa zorganizovala prezentácia o téme neprítomnosti z dôvodu choroby v ECB pre vyšší manažment (týkajúca sa rokov 2006 a 2007), kým v GR-H sa uskutočnila interná prezentácia o neprítomnosti z dôvodu choroby za rok 2008. Využívanie tohto voľna sa v rokoch 2006 až 2008 zvýšilo. Dôležitým vývojom v období od roku 2007 do roku 2008

bolo zvýšenie počtu celkových dní neodpracovaných pre neprítomnosť z dôvodu choroby o 13,3 % a pre dlhodobú neprítomnosť z dôvodu choroby o 37 %. V roku 2009 sa počet celkových dní neodpracovaných pre neprítomnosť z dôvodu choroby znížil o 9,9 % a pre neprítomnosť z dôvodu dlhodobej choroby o 42,3 %. Výkonnej rade nebola predložená žiadna formálna správa o štatistických údajoch o neprítomnosti z dôvodu choroby.

61. V posledných rokoch ECB implementovala politiky so strategickou dôležitosťou pre organizáciu, napríklad politiku o rozmanitosti a súbor opatrení na zmiernenie „demografického problému“. Hoci bola v roku 2007 vypracovaná správa o prijatých opatreniach k politike rozmanitosti týkajúcej sa zamestnancov ECB a predložená Výkonnej rade, neexistuje žiadne formálne vykazovanie o kontrole prijatých opatrení na implementáciu týchto politík a záležitostí, ktoré z nich vyplývajú. Rovnako o väčšine implementovaných stratégií GR-H sa nepodávajú formálne a pravidelné správy Výkonnej rade. Dvor audítorov napriek tomu zaznamenal, že bol zriadený riadiaci výbor, ktorého úlohou je prediskutovať okrem iného záležitosti týkajúce sa ľudských zdrojov.

#### Všeobecné informácie pre zamestnancov

62. Dostupnosť a jednoduchý prístup k informáciám sú dôležité na zabezpečenie transparentnosti a dôsledného uplatňovania pravidiel, ktoré sa týkajú zamestnancov. Z tohto dôvodu by mali byť všetky relevantné informácie o pravidlách a stratégiách v oblasti ľudských zdrojov dostupné a jednoducho prístupné všetkým zamestnancom ECB.

63. Hlavným a najucelenejším zdrojom informácií pre zamestnancov je intranet ECB. Intranetová stránka týkajúca sa práce zamestnancov („*around my job*“) obsahuje všetky hlavné pravidlá pre zamestnancov, stratégie v oblasti ľudských zdrojov a usmernenia a odkazy na všeobecné súvisiace dokumenty. Tu sa tiež zverejňujú novinky a aktuality v oblasti ľudských zdrojov.

64. GR-H na intranete tiež uverejnilo prevádzkové usmernenia, v ktorých sa uvádzajú ďalšie podrobnosti o výklade a uplatňovaní služobného poriadku generálnym riaditeľstvom. Cieľom tohto zverejnenia je zlepšiť transparentnosť v celej organizácii a objasniť postupy v oblasti ľudských zdrojov. Prevádzkové usmernenia majú podobu informačných rámcikov vo verzii služobného poriadku s poznámkami.

65. Príručka týkajúca sa organizačných postupov nadobudla účinnosť v roku 2007 a sústreďuje sa v nej niekoľko organizačných pravidiel (administratívne obežníky), ktoré sú záväzné pre zamestnancov ECB. Informácie o etických odporúčaníach, podmienkach zamestnávania, služobnom poriadku (napr. pravidlá dočasného pridelenia, povyšovania, náboru zamestnancov atď.) zatiaľ neboli včlenené do príručky pre zamestnancov, ktorá bude dopĺňať príručku týkajúcu sa organizačných postupov.

66. Z interného prieskumu spokojnosti používateľov v roku 2008 vyplynulo, že respondenti spravidla vedia, kde na intranete môžu nájsť informácie týkajúce sa ľudských zdrojov, a väčšina z nich považuje novinky o ľudských zdrojoch uverejňované na intranete za relevantné a približne 40 % ich považuje za jasné a stručné.

## **ZÁVERY A ODPORÚČANIA**

### ***Stanovila ECB všeobecné podmienky a pravidlá na zamestnávanie zamestnancov?***

67. ECB podrobne stanovila všeobecné pravidlá zamestnávania zamestnancov týkajúce sa všetkých hlavných aspektov ľudských zdrojov. ECB pravidelne posudzovala, či sú špecifické aspekty jej podmienok zamestnávania porovnateľné s podmienkami iných inštitúcií EÚ a finančných inštitúcií.

***Prijala a uplatňovala ECB transparentné pravidlá a postupy výberu zamestnancov?***

68. ECB zaviedla súbor všeobecných a jasných pravidiel a postupov výberu zamestnancov, ktoré pokrývajú všetky dôležité fázy procesu. Pri náborových postupoch:

- i) boli výberové postupy vhodne načasované;
- ii) napriek úsiliu ECB podporiť mobilitu neboli oznámenia o voľných pracovných miestach koncipované tak, aby umožnili určiť uchádzačov s profilmi, ktoré by sa mohli využiť v rôznych odborných útvaroch;
- iii) a rozhodnutia prijaté v rôznych fázach procesu neboli vždy dostatočne podložené dokumentmi, čo sťažilo zisťovanie, na akom základe uchádzači postúpili do užšieho výberu a ako boli zostavené tabuľky s dosiahnutým poradím po porovnateľnom posúdení.

**Odporúčanie**

1. ECB by mala naďalej zlepšovať dokladanie svojich rozhodnutí o výbere uchádzačov v priebehu náborových postupov dokumentmi vrátane zaznamenávania výsledku kontrol posudkov počas výberových postupov.

***Boli stratégie a postupy ECB v súvislosti s hodnoteniami výkonnosti zamestnancov, so služobným postupom a s odborným vzdelávaním primerané?***

69. ECB vydala jasné usmernenia k všetkým aspektom systému hodnotenia výkonnosti zamestnancov. V rámci systému hodnotenia zamestnancov sa jasne definujú úlohy a stanovuje, čo sa očakáva od hodnotiteľov aj hodnotených zamestnancov. Možno však konštatovať, že:

- i) hoci sa hodnotenia za rok 2009 spravidla vykonali v súlade s príručkou k hodnoteniu ECB, veľký počet hodnotení nebol ukončený v stanovenej lehote;
- ii) kvalita hodnotení sa líšila;
- iii) nestanovili sa osobitné oblasti na zlepšenie;
- iv) a neurčili sa potreby odborného vzdelávania.

70. Celkovo ECB vytvorila primerané stratégie a postupy v súvislosti so služobným postupom. Napriek tomu, zmrazenie počtu zamestnancov spolu s demografickým problémom, ktorému ECB čelí, je hlavnou prekážkou napredovaniu kariéry zamestnancov. Hoci rozhodnutia o odmeňovaní výkonu zamestnancov boli zväčša dobre zdokumentované, pre rozhodnutia o ročnom preskúmaní platov a prémieí to neplatí.

#### **Odporúčanie**

2. Formuláre hodnotenia zamestnancov by sa mali dokončiť v stanovených konečných lehotách a ich kvalita by sa mala zlepšiť stanovením cieľov spĺňajúcich kritériá SMART<sup>19</sup> a prepojením služobného postupu s konkrétnymi potrebami odborného vzdelávania.

#### ***Využívala ECB nástroje na riadenie svojich činností týkajúcich sa ľudských zdrojov a riešila informačné potreby vedenia aj zamestnancov?***

71. Hoci časti softvérového systému ISIS týkajúce sa ľudských zdrojov sa prevádzkujú od roku 2008, nebola pridelená vlastnícka zodpovednosť ani podpísaná dohoda o rozsahu služieb.

<sup>19</sup> Konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, reálne a časovo ohraničené (*specific, measurable, achievable, realistic and timely*).

72. Dostupnosť a jednoduchý prístup k spoľahlivým informáciám o záležitostiach týkajúcich sa ľudských zdrojov vedeniu aj zamestnancom sa od auditu Dvora audítorov v roku 2004 výrazne zlepšili. Systém formálneho vykazovania Výkonnej rade sa však odvtedy nezmenil.

**Odporúčanie**

3. Malo by sa vykonať posúdenie prvkov softvérového systému ISIS týkajúcich sa ľudských zdrojov s cieľom overiť, či systém spĺňa svoje pôvodné ciele a či sa zaviedli primerané kontroly.

Túto správu prijala komora IV, ktorej predsedá Igors LUDBORŽS, člen Dvora audítorov, v Luxemburgu na svojom zasadnutí dňa 23. novembra 2010.

*Za Dvor audítorov*

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA  
*predseda*

## ODPOVEĎ EURÓPSKEJ CENTRÁLNEJ BANKY

Európska centrálna banka (ECB) víta správu Európskeho dvora audítorov (ECA) za rozpočtový rok 2009 a oceňuje jeho pripomienky a odporúčania.

Nižšie sú uvedené poznámky ECB ku konkrétnym odsekom a trom odporúčaniam.

### **Bod 13:**

Každý náborový proces má v evidenčnom systéme vyhradený osobitný priestor, pričom systém pomocou automatických postupov a formulárov zabezpečuje konzistentné a efektívne uskutočňovanie všetkých krokov náborového procesu.

### **Bod 19:**

Súčasťou náborového procesu ECB je kvalifikačný rámec. Rámec špecifikuje tak odborné znalosti (t. j. znalosti špecifické pre dané pracovné miesto i všeobecné znalosti), ako aj normy vystupovania, čím pomáha dosiahnuť rovnováhu medzi potrebou špecifických odborných znalostí v rámci príslušného odborného útvaru na zabezpečenie prevádzkových potrieb a potrebou univerzálnych schopností (všeobecných odborných znalostí a noriem vystupovania) v rámci organizácie podporujúcich mobilitu.

ECB v posledných rokoch, v súlade so závermi ECA, vo svojich oznámeniach o voľných pracovných miestach kladie stále väčší dôraz na normy vystupovania a všeobecné odborné znalosti a počas výberových konaní testuje úroveň uchádzačov v tomto smere.

### **Bod 23:**

ECB sa rozhodla kľásť dôraz na kvalitatívne hodnotenie uchádzačov, a to tak v absolútnom vyjadrení, ako aj vo vzťahu k ostatným uchádzačom. ECB namiesto výberu postaveného na uplatňovaní bodového hodnotenia uprednostňuje postup, pri ktorom výberová komisia používa bodovacie tabuľky ako podklad diskusie výberovej komisie a umožňuje jej tak dosiahnuť lepšie opodstatnené celkové hodnotenie.

### **Bod 24:**

Kontrola posudkov sa v ECB začína vykonávať pravidelnejšie. Vo väčšine prípadov sa posudky berú do úvahy v prípade uchádzača(-ov) s najvyšším hodnotením a ak potvrdzujú hodnotenie výberovej komisie, ich prediskutovanie v rámci komisie sa nepovažuje za potrebné. Ak sa posudky používajú na určenie poradia uchádzačov, komisia o nich samozrejme diskutuje. Do finalizácie memoránd o výbere sú v každom prípade zapojení všetci členovia výberovej komisie a môžu sa vyjadriť ku všetkým častiam.

### **Bod 28c:**

ECB prikladá veľký význam konceptu hodnôt a vo svojich usmerneniach týkajúcich sa hodnotiaceho pohovoru manažérom i zamestnancom objasňuje ich aplikáciu. Úlohou hodnotiteľov je opísať, do akej miery hodnotený zamestnanec uplatňoval hodnoty ECB vo svojej každodennej práci v priebehu daného roka, s

dôrazom na špecifické normy vystupovania, a takýmto spôsobom hodnoty pretransformovať do cenných informácií na účely osobného rozvoja zamestnanca.

**Body 37c a 37d:**

Berúc na vedomie pripomienky ECA by ECB chcela uviesť, že prijala strategické rozhodnutie mechanicky nespájať ročné hodnotenie s ročným preskúmaním platov a prémieí. Rozhodla sa, že v oboch prípadoch bude uplatňovať odlišné parametre. Účelom ročného hodnotenia, ktoré zároveň slúži ako nástroj odborného rastu, je zhodnotiť schopnosti a efektívnosť každého zamestnanca vo vzťahu k stanoveným cieľom a spôsob, akým plnil svoje úlohy. To znamená, že ročné hodnotenie je vo svojej podstate individuálnym hodnotením každého zamestnanca, takže v rámci neho nedochádza k žiadnemu vzájomnému porovnávaniu dvoch alebo viacerých osôb. Ročné preskúmanie platov a prémieí je naopak systémom porovnávania, pri ktorom sa hodnotí rast podielu zamestnanca na plnení úloh ECB v porovnaní s ostatnými zamestnancami toho istého odborného útvaru. Výsledok tohto komparatívneho hodnotenia sa dokumentuje v záujme jeho operatívnej realizácie, vykonáva sa jeho porovnanie na zabezpečenie konzistentnosti a príslušný manažér ho následne oznamuje a zdôvodňuje zamestnancovi.

**Bod 42:**

ECB by rada uviedla, že súčasný elektronický systém naboru zamestnancov bude vyradený z prevádzky, keď bude elektronický systém naboru zintegrovaný do systému ISIS (najsôr v roku 2011).

**Body 48 a 51:**

ECB by rada poznamenala, že od uzavretia projektu v polovici roka 2010 sa pripravuje servisná zmluva, ktorá by mala byť dokončená do konca roka 2010. Od uzavretia tohto projektu sa uplatňujú štandardné postupy riadenia zmien v prevádzkovej fáze systému.

**Bod 48:**

Podľa rámca ECB na riadenie rizík nebolo žiadne z rizík zistených v hodnotení bezpečnosti pred spustením systému vysoké: jedno riziko bolo stredné a jedno nízke. V zmysle politiky ECB pre prevádzkové riziká je potrebné zaoberať sa len spomenutým stredným rizikom. ECB v každom prípade zamýšľa prehodnotiť vplyv týchto dvoch rizík.

**Bod 55:**

V súvislosti s poslednou vetou predmetného bodu ECB poznamenáva, že v uvedených prípadoch bol týmto osobám po ich odchode z ECB zrušený prístup do priestorov ECB a predovšetkým do informačných systémov. Medzičasom bol zavedený dodatočný automatický postup na zrušenie prístupových práv bývalých zamestnancov v systéme ISIS (čím sa znemožňuje prístup k akýmkoľvek aktivitám v systéme ISIS). ECB by rada poukázala na skutočnosť, že vyhlásenie o dodržiavaní ustanovení o dôvernosti platných v ECB sú povinní podpísať aj externí zamestnanci.

**Bod 71:**

ECB by rada objasnila (ako ECA uvádza v bode 44), že počas realizácie projektu ISIS bola za (dočasného) kolektívneho vlastníka určená Riadiaca skupina projektu ISIS. V tejto skupine boli zastúpení vyšší manažéri zainteresovaných odborných útvarov. Po ukončení projektu bolo vlastníctvo jednotlivých procesov pridelené jednotlivým odborným útvarom.

#### **Bod 72:**

ECB berie na vedomie pripomienky ECA a uvádza, že už v roku 2010 bol rozsah pravidelného informovania Výkonnej rady rozšírený o komplexnú správu (na základe údajov za rok 2009), ktorej obsahom sú všetky aspekty oblasti riadenia ľudských zdrojov, ako napr. nábor zamestnancov, odborné vzdelávanie, mobilita, platy a prídavky, pracovná doba a dovolenka, absencie, sociálna integrácia zamestnancov a ich rodín a výpovede zamestnancov a ich odchod do dôchodku. Okrem toho boli riadiacemu výboru ECB predložené podrobné informácie o riadení absencií. Oba informačné nástroje sa v budúcnosti budú zostavovať pravidelne.

#### **Odporúčanie 1:**

ECB odporúčanie prijíma. Pokiaľ ide o otázky dokumentácie, ECB konštatuje, že ako doplnok k súčasným dokumentom bude do konca roka 2011 vypracovaná a vydaná komplexná príručka k náboru zamestnancov. Pokiaľ ide o zaznamenávanie výsledku kontrol posudkov v priebehu náborových postupov, ECB systematicky pracuje na zohľadnení týchto výsledkov v memorandách o výbere. Tento aspekt bude ďalej zdôraznený v príručke k náboru zamestnancov.

#### **Odporúčanie 2:**

ECB uvedené tri aspekty spomenuté v odporúčaní v súvislosti s hodnotením výkonnosti zamestnancov, služobným postupom a systémom odborného vzdelávania berie na vedomie a zaujíma k nim nasledujúce stanovisko: pokiaľ ide o postup vyplňovania hodnotiacich formulárov, ECB konštatuje, že na nasledujúci hodnotiaci cyklus bol harmonogram hodnotenia jednoznačne stanovený, najmä čo sa týka časovej lehoty na finalizáciu formulárov. Zároveň boli rozšírené informačné aktivity a bol určený kontakt na riešenie technických otázok. Pokiaľ ide o druhý a tretí aspekt odporúčania, hodnotitelia a hodnotení sa budú môcť zúčastniť na špeciálnych školeniach a informačných stretnutiach, ktoré sa budú okrem iného zaoberať stanovovaním cieľov SMART a prepojením hodnotenia individuálnych kvalifikačných profilov s potrebami vzdelávania a konkrétnymi návrhmi na školenia. K poslednej časti odporúčania ECB poznamenáva, že v rámci ECB neexistuje žiadna priama väzba medzi absolvovaním kurzu a služobným postupom, hoci absolvovanie relevantného školenia sa samozrejme uznáva ako prostriedok odborného rastu. Toto odporúčanie sa začalo uplatňovať počas hodnotiaceho cyklu za rok 2010 a bude zavŕšené v nasledujúcom hodnotiacom cykle na konci roka 2011.

#### **Odporúčanie 3:**

ECB odporúčanie prijíma a chcela by zopakovať, že jeho prínosy budú v súlade so správou o ukončení projektu zhodnotené pred koncom roka 2011.