

## IV

(Tájékoztatások)

AZ EURÓPAI UNIÓ INTÉZMÉNYEITŐL, SZERVEITŐL, HIVATALAITÓL ÉS  
ÜGYNÖKSÉGEITŐL SZÁRMAZÓ TÁJÉKOZTATÁSOK

## SZÁMVEVŐSZÉK

**Jelentés az Európai Központi Bank 2008-as pénzügyi évre vonatkozó gazdálkodásának működési hatékonyságával kapcsolatos ellenőrzésről: az EKB által kialakított, szervezeti egységeinek tevékenységeit irányító rendszerek és eljárások, az Európai Központi Bank válaszaival együtt**

(2010/C 159/01)

## TARTALOMJEGYZÉK

	<i>Bekezdés</i>
Rövidítések	
Bevezetés	1–5.
Az ellenőrzés hatóköre és módszerei	6–9.
Észrevételek	10–48.
A szervezeti egységek megfelelően tervezték-e meg tevékenységüket?	10–25.
Stratégiai/többéves tervezés	11–15.
Éves tervek/munkaprogramok	16–19.
Az éves tervezés folyamata	20–22.
Az erőforrások tervezése	23–25.
A szervezeti egységek megfelelő monitoringot alkalmaztak-e tevékenységeikre?	26–37.
Belső monitoring	27–31.
Jelentéstétel az Igazgatóság felé	32–33.
Fő teljesítménymutatók	34–37.
Beszámoltak-e tevékenységeikről és értékelték-e teljesítményüket a szervezeti egységek?	38–48.
Az éves eredmények értékelése	39–45.
A sajátlagos értéknövelő hatás és egyéb hatás értékelése	46–48.
Következtetések és ajánlások	49–55.
A szervezeti egységek megfelelően tervezték-e meg tevékenységeiket?	49–51.
A szervezeti egységek megfelelő monitoringot alkalmaztak-e tevékenységeikre?	52–53.
Beszámoltak-e tevékenységeikről és értékelték-e teljesítményüket a szervezeti egységek?	54–55.
I. melléklet – Az Európai Számvevőszék által vizsgált szervezeti egységek áttekintése	
II. melléklet – A vizsgált szervezeti egységekre vonatkozó külön ellenőrzési kritériumok és értékelés áttekintése	

**RÖVIDÍTÉSEK**

<i>BCO</i>	Költségvetési, kontrolling- és szervezeti osztály, a DG H-n belül működik
<i>BUCOM</i>	Költségvetési Bizottság (KBER Bizottság)
<i>D CO</i>	Kommunikációs Igazgatóság
<i>DG E</i>	Közgazdasági Elemzés Főigazgatóság
<i>DG H</i>	Humán erőforrás-, költségvetési és szervezeti főigazgatóság
<i>DG I</i>	Nemzetközi és Európai Kapcsolatok Főigazgatóság
<i>DG R</i>	Kutatás Főigazgatóság
<i>DG S</i>	Statisztika Főigazgatóság
<i>DG SL</i>	Titkárság és Nyelvi szolgálatok Főigazgatósága
<i>EKB</i>	Európai Központi Bank
<i>EMO</i>	Ökonometria Modellezés Osztály (a DG R-en belül: működik)
<i>KBER</i>	Központi Bankok Európai Rendszere
<i>FIP</i>	Fiskális Politika Osztály (a DG E-n belül)
<i>FIR</i>	Pénzügyi Kutatások Osztály (a DG R-en belül működik)
<i>KPI</i>	Fő teljesítménymutató
<i>MTP</i>	Középtávú terv
<i>NKB</i>	Nemzeti központi bank
<i>ODP</i>	Szervezetfejlesztési projekt
<i>RCC</i>	Kutatás-koordinációs Bizottság
<i>STC</i>	Statisztikai Bizottság
<i>T2ÉP</i>	Target 2 Értékpapírprogram

**BEVEZETÉS**

1. Az Európai Központi Bank (EKB – „a bank”) és valamennyi uniós tagállam jegybankjai együttesen alkotják a Központi Bankok Európai Rendszerét (KBER). A KBER elsődleges célja az árstabilitás fenntartása. Az uniós célkitűzések elérésének elősegítése érdekében a KBER ezenkívül támogatja az Európai Unió általános gazdaságpolitikáját<sup>(1)</sup>. Az EKB e cél érdekében hajtja végre alapokmányában meghatározott feladatokat<sup>(2)</sup> és felel tevékenysége és pénzügyei irányításáért.

2. Az EKB ügyvezetésének hatékonyságát az Európai Számvevőszék a KBER és az EKB alapokmányáról szóló jegyzőkönyv 27. cikkének (2) bekezdése<sup>(3)</sup> értelmében ellenőrzi. Az ellenőrzés az EKB által kialakított azon rendszerekre és eljárásokra terjedt ki, amelyek a szervezeti egységeinek a 2008-as pénzügyi évben lefolytatott tevékenységeit, illetve a 2009. évi tevékenységek tervezését irányítják.

3. Az EKB döntéshozó szervei a Kormányzótanács és az Igazgatóság<sup>(4)</sup>. Az Igazgatóság a Kormányzótanács által hozott iránymutatások és határozatok<sup>(5)</sup> alapján végrehajtja a monetáris politikát, és átfogó felelősséggel tartozik az EKB mindennapi működtetésének és erőforrás-felhasználásának irányításáért.

4. Az EKB-nak 18 szervezeti egysége van, ebből 15 igazgatóság vagy főigazgatóság. Minden szervezeti egység „az Igazgatóság irányítása alá tartozik”<sup>(6)</sup>. Mindegyik szervezeti egység valamelyik igazgatósági tagnak tartozik beszámolóval.

5. Az EKB költségvetési hatósági feladatait a Kormányzótanács látja el. Ez fogadja el az Igazgatóság javaslata alapján az EKB éves költségvetését<sup>(7)</sup>. A Humánerőforrás-, költségvetési és szervezeti főigazgatóság figyelemmel kíséri a költségvetés végrehajtását, és tanácsokat, valamint segítséget nyújt a szervezeti egységeknek az eredményes és hatékony erőforrás-gazdálkodás érdekében.

**AZ ELLENŐRZÉS HATÓKÖRE ÉS MÓDSZEREI**

6. Az EKB ellenőrzését rotációs ellenőrzési módszerrel végzik, vagyis minden évben különböző igazgatási területeket választanak ki vizsgálatra. A Számvevőszék 2008-as pénzügyi évre vonatkozó ellenőrzésének fő célja annak felmérése volt, hogy az EKB kialakította-e a szervezeti egységei tevékenységeinek irányításához szükséges rendszereket és eljárásokat. Ezt a Számvevőszék az alábbi három ellenőrzési kérdés révén vizsgálta:

- A szervezeti egységek megfelelően tervezték-e meg tevékenységeiket?
- A szervezeti egységek megfelelő monitoringot alkalmaztak-e tevékenységeikre?
- Beszámoltak-e tevékenységeikről és értékelték-e teljesítményüket a szervezeti egységek?

7. A Számvevőszék értékelése mind a bank egészére létrehozott rendszerekre és eljárásokra, mind a vizsgált szervezeti egységek által kifejlesztett és alkalmazott külön szabályokra kiterjedt. Ha a számvevőszéki ellenőrzés valamely szervezeti egységnél jól bevált gyakorlati megoldást tapasztalt, akkor azt felhasználta a más szervezeti egységeknél meglévő irányítási rendszerek és eljárások értékelésénél. Az ellenőrzés nem értékelt eredményeket sem az EKB egészének, sem az egyes szervezeti egységek tevékenységeinek tekintetében.

<sup>(1)</sup> Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 127. cikkének (1) bekezdése.

<sup>(2)</sup> A KBER és az EKB alapokmánya a Szerződéshez csatolt egyik jegyzőkönyv.

<sup>(3)</sup> A 27. cikk (2) bekezdése szerint: „Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 287. cikkének rendelkezéseit csak az EKB ügyvezetése hatékonyságának vizsgálatára kell alkalmazni”. Az Európai Központi Bankra vonatkozó intézményi rendelkezések az Európai Unió működéséről szóló szerződés 282–284. cikkében szerepelnek.

<sup>(4)</sup> A KBER és az EKB alapszabályáról szóló jegyzőkönyv 9. cikkének (3) bekezdése. A Kormányzótanács az Igazgatóság hat tagjából és az euroövezet nemzeti bankjainak elnökeiből áll. Az Igazgatóságot az elnök, az alelnök és négy másik igazgatósági tag alkotja.

<sup>(5)</sup> A KBER és az EKB alapszabályáról szóló jegyzőkönyv 12. cikkének (1) bekezdése.

<sup>(6)</sup> Az Európai Központi Bank eljárási szabályzatának elfogadásáról szóló, 2004. február 19-i európai központi banki határozat (EKB/2004/2) 10. cikkének (2) bekezdése (HL L 80., 2004.3.18., 33. o.).

<sup>(7)</sup> Az Európai Központi Bank eljárási szabályzatának elfogadásáról szóló, 2004. február 19-i európai központi banki határozat 15. cikkének (1) bekezdése.

8. Az ellenőrzésre kiválasztott hat szervezeti egység mindegyike a 15 igazgatóság, illetve főigazgatóság közül került ki (lásd **1. sz. keretes szöveg**)<sup>(1)</sup>. A kiválasztás a következő szempontok alapján történt: i. tevékenységek jellege; ii. a költségvetési és humán erőforrások nagysága, valamint iii. támogatási és működési területek<sup>(2)</sup>. A kiválasztott szervezeti egységek rövid ismertetése megtalálható az **I. mellékletben**.

#### **1. sz. keretes szöveg – Ellenőrzött szervezeti egységek**

- i. Kommunikációs Igazgatóság (D CO);
- ii. Közgazdasági Elemzés Főigazgatóság (DG E);
- iii. Nemzetközi és Európai kapcsolatok Főigazgatósága (DG I);
- iv. Titkárság és Nyelvi szolgálatok Főigazgatósága (DG SL);
- v. Statisztikai Főigazgatóság (DG S);
- vi. Kutatási Főigazgatóság (DG R).

9. A **II. melléklet** a vizsgált szervezeti egységekre vonatkozó külön ellenőrzési kritériumokat és értékelést tekintti át.

#### **ÉSZREVÉTELEK**

##### **A szervezeti egységek megfelelően tervezték-e meg tevékenységeiket?**

10. Avégett, hogy értékelhesse, megfelelő módon teszik-e lehetővé a szervezeti egységeknél az EKB által bevezetett rendszerek és eljárások az egységek tevékenységének megtervezését, a Számvevőszék megvizsgálta, hogy:

- végeztek-e stratégiai/többéves tervezést, ahol világosan megjelölték a stratégiai célokat és a több évre vonatkozó prioritásokat,
- készítettek-e az éves célokat és tevékenységeket egyértelműen kifejtő éves terveket/munkaprogramokat,
- a tervezés folyamán figyelembe vették-e az érdekelt felek igényeit és elvárásait, valamint megfelelően rangsorolták-e a célokat és tevékenységeket,
- figyelembe vették-e a kitűzött célok és a kiválasztott tevékenységek erőforrásigényét a tervezési eljárás során.

##### **Stratégiai/többéves tervezés**

11. Az EKB erőforrásainak optimális felhasználása érdekében szükséges a bank céljait és többéves prioritásait meghatározó stratégiai/többéves tervezés, beleértve a környezet változására adott válaszokat, és az, hogy munkája során a szervezet minden összetevője közös jövőképet tartson szem előtt.

<sup>(1)</sup> Az a három szervezeti egység, amely nem igazgatóság vagy főigazgatóság, a következő: az Igazgatóság Tanácsadói Testülete, az EKB washingtoni képviselője, illetve a Target 2 Értékpapírprogram (T2ÉP). Ezek relatíve kis méretük miatt nem kerültek be a vizsgált területek közé.

<sup>(2)</sup> Az Igazgatási, valamint a Humán erőforrás-, Költségvetési és Szervezeti Főigazgatóságot, az Információs Rendszerek Főigazgatóságot, valamint a Pénzügyi Stabilitási és Felügyeleti Igazgatóságot a közelmúltban ellenőrizte vagy az Európai Számvevőszék, vagy az EKB belső ellenőrzése, ezért ezek nem kerültek a vizsgált szervezeti egységek közé.

12. Sem a Központi Bankok Európai Rendszere és az Európai Központi Bank alapokmányáról szóló jegyzőkönyv, sem az eljárási szabályzatot elfogadó EKB határozat nem követeli meg kifejezetten stratégiai/többéves jellegű dokumentumok kidolgozását.

13. A jegyzőkönyv 9. cikke szerint „az EKB biztosítja, hogy .... a KBER-re ruházott feladatokat vagy ... saját tevékenysége keretében vagy ... a nemzeti központi bankokon keresztül hajtsák végre.” A meglévő jogalap számos esetben meghatározza egyfelől az EKB, másfelől a nemzeti központi bankok funkcióit. Számos területen azonban mégsem egyértelmű a feladatmegosztás: a funkciókat ilyenkor kétoldalú vagy külön megállapodások révén pontosítják, illetve osztják meg. Az EKB stratégiai/többéves tervezését tehát befolyásolja, vagyis eredményességében korlátozza az EKB és KBER/eurorendszer<sup>(1)</sup> szerkezete.

14. Minden vizsgált szervezeti egység hozzájárult az EKB tervezési eljárásához azzal, hogy megszabta stratégiai céljait és többéves prioritásait (lásd 21. bekezdés). Ezek az évente aktualizált célok és prioritások hosszú távra irányt tudtak szabni a szervezeti egységek tevékenységeinek. A legtöbb esetben<sup>(2)</sup> azonban a többéves tervezési dokumentumokban szereplő stratégiai célok nem voltak eléggé konkrétak, és csak korlátozottan tartalmaztak információt arra nézve, hogyan fogják az egységek elérni céljaikat. Emellett nem minden esetben szabtak határidőt e többéves célok elérésére.

15. Ezekben a többéves tervezési dokumentumokban nem volt szó a humánerőforrásokról, pedig éppen ez a kitűzött célok elérésének egyik fő korlátja. Igaz, a D CO Igazgatóságon belekezdtek egy, a tevékenységeket az erőforrásokkal összekapcsoló projektbe, amely gyakorlatilag megvalósítható lépésekkel igyekszik elérni, hogy összességében állandó létszám mellett is meg lehessen birkózni a növekvő munkaterheléssel<sup>(3)</sup> (lásd **2. sz. keretes szöveg**).

#### **2. sz. keretes szöveg – A szervezetfejlesztési projekt (ODP)**

Az évek során a Kommunikációs Igazgatóság munkaterhelése lényegesen megnőtt, így egyre több ideiglenes alkalmazottat, illetve túlórárt kellett igénybe vennie. A munkaterhelési és erőforrás-problémák megoldása érdekében a Humánerőforrás-, Költségvetési és Szervezeti Főigazgatóság (DG H), a D CO, illetve ezek illetékes igazgatósági tagjai megállapodtak egy szervezetfejlesztési projekt (ODP) lefolytatásában.

A projekt elemző szakaszában mélyrehatóan és részletesen felülvizsgálták a 2005 és 2008 közötti eljárásokat, erőforrásokat, munkaterhelést és tevékenységeket, valamint előrejelzést adtak a következő öt év munkaterheléséről.

A fő következtetés az volt, hogy a D CO igazgatóság mindkét osztályának át kell alakulnia: a kereslet által meghatározott szerepvállalástól az aktívabb fellépés felé elmozdulva, lényegi kommunikációs tevékenységeikre kell összpontosítaniuk. Kidolgoztak egy cselekvési tervet is. A terv végrehajtásának figyelemmel kísérésére rendszeresen összeült a D CO, illetve az ODP projekt végrehajtásáért felelős tanácsadó csapat.

#### **Éves tervek/munkaprogramok**

16. A megbízható éves tervezés egyebek mellett megköveteli olyan éves terv/munkaprogram létrehozását, amely közérthetően meghatározza az éves célokat, megadja, hogy e célok eléréséhez milyen tevékenységeket kell végrehajtani, megszabja az elvárt eredményeket, és kialakítja a fő teljesítménymutatókat. A szervezeti egységek éves céljait mind az EKB átfogó céljaihoz, mind a szervezeti egységek stratégiai prioritásaihoz hozzá kell igazítani.

<sup>(1)</sup> Az „eurorendszer” kifejezés a KBER egy részalmazát jelöli, beletartoznak az EKB, valamint az eurót bevezető uniós tagállamok nemzeti központi bankjai. Az eurorendszer működési felépítése teljes mértékben a decentralizáció elvén alapszik. Az eurorendszer szinte minden operatív feladatát a nemzeti központi bankok hajtják végre, így a monetáris politikai műveletek legtöbbjét, az eurobankjegyek kibocsátását és kezelését, valamint a statisztikai adatgyűjtést is.

<sup>(2)</sup> Kivétel volt ez alól többek között a DG E FIP osztálya, amely 2007-ben elkészített üzleti tervében két éves időszakra határozott meg stratégiai prioritásokat. A terv ismertette az osztály alapvető céljait, megbízatását és szervezeti felépítését csakúgy, mint a rendelkezésre álló erőforrásokat.

<sup>(3)</sup> Az EKB arra törekszik, hogy középtávon összességében állandó legyen a létszáma, és személyzetbővítési igényeknek csak különleges körülmények között ad helyt.

17. Eltekintve az éves költségvetéstől, amelyet a Kormányzótanácsnak kell elfogadnia, az EKB eljárási szabályzata nem követeli meg kifejezetten semmilyen éves tervezési dokumentum kidolgozását.

18. Ennek ellenére minden vizsgált szervezeti egység meghatározta éves céljait, és a teljesítmény mérésére fő teljesítménymutatókat alakított ki (lásd 34–37. bekezdés), összhangban az EKB általános céljaival (lásd 21. bekezdés) és a szervezeti egységek stratégiai prioritásaival.

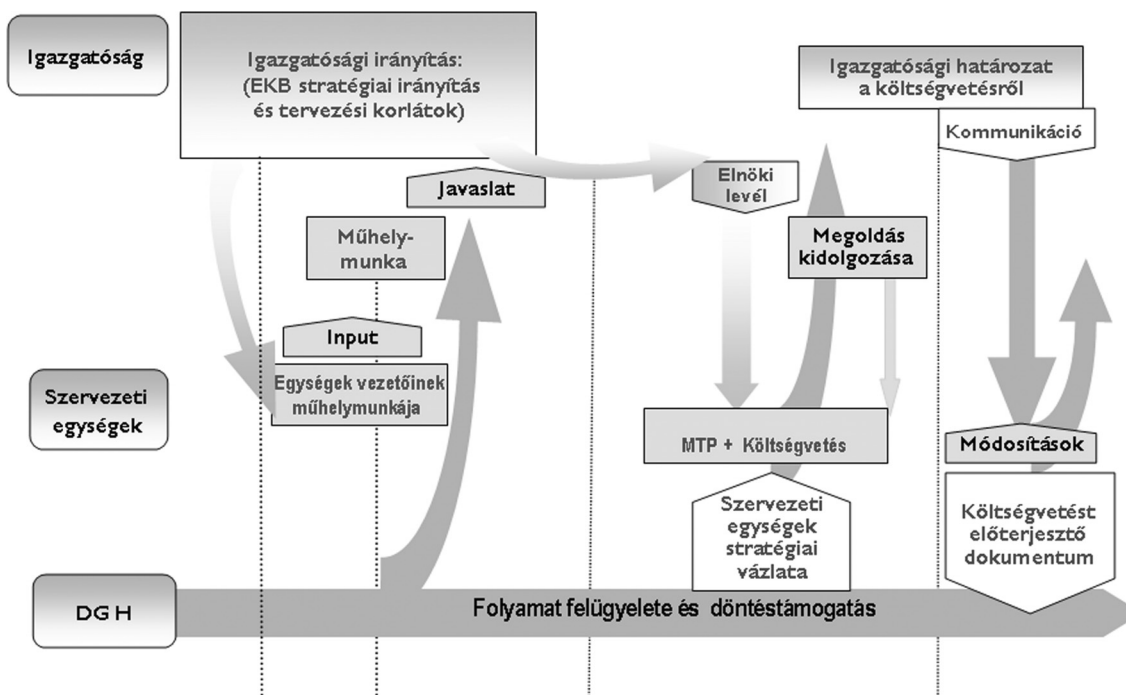
19. A célok eléréséhez szükséges tevékenységeket nem egyforma pontossággal írták le. Ha egy szervezeti egység tevékenységeiről átfogó képet akarunk kapni, akkor osztályszinten kell tanulmányozni a különféle tervezési dokumentumokat. Formailag nincsen kapcsolat a szervezeti egységek tevékenységei és a stratégiát felvázoló anyagokban leírt célkitűzések között (lásd 21. bekezdés).

### Az éves tervezés folyamata

20. Az éves tervezési folyamat vegye figyelembe az EKB megbízatását, a bank céljait és többéves prioritásait, az érintett felek igényeit és elvárásait, valamint igyekezzék előtérbe helyezni a bank éves céljait és tevékenységeit e tevékenységek becsülhető hatásának, illetve a várható sajátlagos értéknövelő hatásnak az értékelése alapján.

21. Az EKB éves tervezési folyamata tavasszal, a szervezeti egységek vezetőinek rendezett műhelymunkával indul. Az EKB magas szintű prioritásait és célkitűzéseit vitatják meg, majd egy javaslatot terjesztenek az Igazgatóság elé kiértékelés céljából. Ennek az értékelésnek a végeredményét tükrözi az elnöki levél, amely meghatározza az EKB-nak a következő évre vonatkozó stratégiai célkitűzéseit. Ezeket a célkitűzéseket finomítják tovább a szervezeti egységek stratégiai vázlatai, amelyek – hosszabb távú perspektívát is szem előtt tartva – meghatározzák a következő év kihívásait, célkitűzéseit és fő teljesítménymutatóit. Ugyanez a folyamat szolgált adatokat az EKB éves költségvetésének (lásd 24. bekezdés) előkészítéséhez és elfogadásához. A folyamatba (amelyet az **1. ábra** tekint át) bevonják az összes érintett felső vezetőt; a cél, hogy kellően megalapozott konszenzusra jussanak az EKB-szintű prioritásokat illetően.

### 1. ábra – Az éves tervezési és monitoringfolyamat áttekintése



Forrás: Európai Központi Bank.

22. A vizsgált szervezeti egységek tevékenységeinek éves tervezésénél igen különböző eljárásokat alkalmaznak. Ez részben a tevékenységek változatos jellegéből fakad. Néhány esetben formailag figyelembe vették az érintett felek igényeit és elvárásait, ám csak bizonyos tevékenységeknél vagy csupán korlátozott mértékben. Ezenfelül a tevékenységek rangsorolását nem dokumentálták eléggé<sup>(1)</sup>. Két szervezeti egység<sup>(2)</sup> a tevékenységei éves tervezéséhez átfogó és jól dokumentált folyamatot hozott létre. A **3. sz. keretes szöveg** e két követendő példa egyikének rövid leírását tartalmazza.

### **3. sz. keretes szöveg – Éves tervezési folyamat – DG S**

Az n. évre vonatkozó éves munkaprogram előkészítése az n-1. év júniusában kezdődik. Ez egybeesik az n-1. évi munkaprogram évközi felülvizsgálatával. Ezzel párhuzamosan előkészítik a KBER Statisztikai Bizottság (STC)<sup>(3)</sup> és munkacsoportjai munkaprogramjait. Az STC munkája annál is szorosabban kötődik a DG S-hez, mert ez utóbbi elnököl az STC és minden munkacsoport fölött, illetve biztosít titkársági támogatást számukra. Ez szavatolja a tervezett tevékenységek egységes jellegét és összehasonlíthatóságát. Az n-1. év végén elvégzik az n-1. év munkaprogramjának értékelését, és véglegesítik az n. évi munkaprogramot.

A DG S osztályai elkészítik éves munkaprogramjuk első vázlatát, és megvitatják azt a DG S felső vezetésével. Az éves munkaprogram vázlatát egyeztetés céljából megküldik minden szervezetben belüli érintettnek is. A beérkező megjegyzéseket kiértékelik, és a szükséges változtatásokat átvezetik a munkaprogramon. A végleges dokumentumot jóváhagyásra betérjesztik az igazgatósági tag elé.

### **Az erőforrások tervezése**

23. Az éves tervezési folyamat keretében fel kell mérni, hogy milyen humán- és pénzügyi erőforrások szükségesek a kitűzött célok eléréséhez és a kiválasztott tevékenységek végrehajtásához, és ezt a rendelkezésre álló forrásokkal összevetve kell megfogalmazni a további igényeket. A végső cél a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználása kell, hogy legyen.

24. A szervezeti egységek jövő évi erőforrásigényüket a költségvetési tervezés során becsülik meg. Az elnöki levél nem csak a célok és tevékenységek, hanem a költségvetés éves tervezését is elindítja (lásd 21. bekezdés). Mindegyik szervezeti egység előterjeszti a humán- és pénzügyi erőforrásokra vonatkozó költségvetési igényét. Az előterjesztés röviden leírja a végrehajtandó feladatokat, a várható eredményeket és a szükséges erőforrásokat. A vizsgált szervezeti egységek esetében mégsem lehetett egyértelműen megfeleltetni egymásnak a költségvetést, a stratégiai vázlatokban szereplő célkitűzéseket és az éves tervezési dokumentumokban ismertetett tevékenységeket.

25. A hat szervezeti egységből mindössze kettő<sup>(4)</sup> becsülte meg rendszeresen a kiválasztott tevékenységekhez kapcsolódó humán-erőforrás-igényeket. Ezért a legtöbb esetben nincsen dokumentálva, hogy az egyes célok megvalósításához milyen erőforrások szükségesek.

### **A szervezeti egységek megfelelő monitoringot alkalmaztak-e tevékenységeikre?**

26. A Számvevőszék megvizsgálta, hogy:

- megfelelő eljárások és rendszerek révén történt-e a teljesítmények rendszeres monitoringja,
- rendszeresen beszámoltak-e az Igazgatóságnak a célok megvalósításában elért haladásról,
- létrehozta-e fő teljesítménymutatókat az éves célkitűzések megvalósításában elért haladás értékelésére?

<sup>(1)</sup> A D CO kivételével, amely alapos rangsorolást hajtott végre az ODP gyakorlati megvalósítása során.

<sup>(2)</sup> A DG S és a DG R.

<sup>(3)</sup> A Statisztikai Bizottság főként az EKB nemzeti központi bankok segítségével begyűjtött statisztikai információinak tervezésével és összeállításával kapcsolatban ad tanácsokat.

<sup>(4)</sup> A DG S és a DG R.

### Belső monitoring

27. A belső monitoringnak olyan eljárásokat és rendszereket kell magában foglalnia, amelyek célja, hogy rendszeres és pontos információt nyújtsanak az éves terv végrehajtásának előrehaladásáról és a célkitűzések elérésének mértékéről. Az eljárások idejében mérjék be a problémákat és nehézségeket, hogy meg lehessen tenni a szükséges korrekciós intézkedéseket.

28. Az erőforrások felhasználását illetően az elemi költségvetési egységek vezetői a DG H-n belül működő Költségvetési, kontrolling- és szervezeti osztállyal (BCO) karöltve részt vesznek a havi értekezleteken, és ellenjegyzik a havi költségvetési jelentéseket. Ezek az értekezletek elsősorban a költségvetés végrehajtására koncentrálnak. A havi költségvetési beszámolók nem tartalmaznak semmilyen információt a költségvetési kiadásokhoz <sup>(1)</sup> kapcsolódóan elvégzett feladatok értékeléséről, mivel a tevékenységekben bekövetkező előrehaladás nem tárgya ezeknek a beszámolóknak.

29. A tevékenységek monitoringján belül az eljárások messze legfontosabb részét az egyes szervezeti egységek <sup>(2)</sup> felső vezetőinek értekezletei jelentik. Ezekhez járulnak az osztályértekezletek, mint a tevékenységek még közelebbi monitoringjának és a személyzeti munkaterhelés áttekintésének fő eszközei. Fentiekén kívül csoportszinten még gyakrabban tartanak értekezleteket. Ezen a szinten különféle monitoringeljárások és rendszerek révén értéklik, hogy a feladatokat a megadott határidőn belül végrehajtották-e.

30. A DG S-en és a DG R-en belül elkészül a szervezeti egységek éves munkaprogramjának évközi felülvizsgálata, így rögzítvén az elért eredményeket és az év végi elvárásokat.

31. Valamennyi megvizsgált igazgatóság fejlesztett ki eljárásokat és rendszereket a tevékenységei rendszeres irányítására. A legtöbb esetben a monitoring inkább az egyes konkrétan elvégzett feladatokra, mintsem a célkitűzések elérésének vizsgálatára összpontosított.

### Jelentéstétel az Igazgatóság felé

32. Az Igazgatóságot időközönként tájékoztatni kell a célkitűzések megvalósítása terén elért haladásról és a várható eredményekről.

33. Nincsen olyan külön előírás az EKB egészére nézve, amely szerint minden szervezeti egységnek be kellene számolnia az Igazgatóságnak a célkitűzések megvalósítása terén elért haladásról és várható eredményeiről. Mindegyik szervezeti egység valamelyik igazgatósági tagnak tartozik beszámolóval. Rendszeres értekezletekre kerül sor <sup>(3)</sup> a területért felelős tag és a szervezeti egység felső vezetői részvételével. Igaz, ezekről – a DG S értekezleteit <sup>(4)</sup> kivéve – rendszerint nem készül jegyzőkönyv. Az előrehaladási jelentéseket, mint a DG S éves munkaprogramja évközi felülvizsgálatának eredményét, elkészítik és elküldik az Igazgatóság részére. A DG R pénzügykutató (FIR), illetve ökonometriai modellezési (EMO) osztálya szintén készít előrehaladási jelentéseket saját kutatási programjaik teljesítéséről az Igazgatóság számára, valamint tájékoztató feljegyzéseket készítenek az igazgatósági tag részére a szakpolitikai vonatkozásban jelentősebb projektekről. Nincsenek időszakos monitoringjelentések a D CO, DG I, DG E és DG SL szervezeti egységeknél.

### Fő teljesítménymutatók

34. Az eredményes monitoringtevékenység előfeltétele az egyértelmű mutatók és értékelési kritériumok meghatározása. Olyan fő teljesítménymutatókat kell kialakítani, amelyek a célkitűzések elérése terén megtett előrehaladás és a kiválasztott tevékenységek várható eredményeinek értékelésére irányulnak, s egyben megfelelnek a RACER kritériumoknak <sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> Minden szervezeti egység esetében a költségvetésükben szereplő kiadások leglényegesebb részét a személyi kiadások képezik.

<sup>(2)</sup> A DG S és a D CO hetente, a DG E havonta háromszor, a DG R és a DG SL havonta kétszer, a DG I pedig minden harmadik-negyedik héten tart ilyen értekezletet.

<sup>(3)</sup> A DG S hetente kétszer, a DG I és a DG SL havonta, a DG E, a D CO és a DG R rendszeresen, az igényekhez igazodva tart értekezletet.

<sup>(4)</sup> A DG S értekezletei dokumentáltak, napirend és jegyzőkönyv, valamint a monitoringeljárás számára egyéni feladatlista készül.

<sup>(5)</sup> A RACER jelentése: releváns, elfogadott, hiteles, egyszerű és meggyőző.

35. A fő teljesítménymutatókat először 2006-ban a támogató tevékenységet végző szervezeti egységeknél vezették be, majd 2007-ben valamennyi szervezeti egységénél. A fő teljesítménymutatók kialakításánál maguknak a szervezeti egységeknek van döntő szavuk, míg a BCO tökéletesítési ajánlásokat tesz, pl. arra nézve, hogy mely fő teljesítménymutatók vezethetők be valamennyi szervezeti egységénél <sup>(1)</sup>.

36. A fő teljesítménymutatók keretrendszere számottevő fejlődésen ment át bevezetése óta a teljes körűség, az egyértelműség és az általában vett minőség tekintetében. A 2009. évi fő teljesítménymutatók egyértelműen kapcsolódnak az elnöki levélben kitűzött EKB-szintű célokhoz, és minden fő teljesítménymutatónak mérhető a célja. A fő teljesítménymutatók különböző módokon mérik a teljesítményt, például az erőforrás-felhasználás, az elért output és a tevékenységek hatása szempontjából, továbbá általában megfelelnek a RACER kritériumoknak <sup>(2)</sup>.

37. Mivel a fő teljesítménymutatók monitoringjára évente csak egyszer vagy kétszer kerül sor <sup>(3)</sup>, ezért ezek a mutatók elsősorban a felső vezetés számára szolgálnak beszámolási eszközként, és nemigen alkalmasak a szervezeti egységek feladatainak rendszeres monitoringjára.

#### **Beszámoltak-e tevékenységeikről és értékelték-e teljesítményüket a szervezeti egységek?**

38. A számvevőszéki ellenőrzés arra irányult, hogy megfelelőek-e az EKB által a szervezeti egységek részére tevékenységi jelentések készítése és teljesítményértékelés céljára kidolgozott rendszerek és eljárások. E célból a Számvevőszék a következőket vizsgálta:

- készült-e éves értékelés és jelentés az elért eredményekről,
- értékelték-e rendszeresen az eredmények sajátlagos értéknövelő hatását és egyéb kihatását.

#### **Az éves eredmények értékelése**

39. A szervezeti egységek éves tevékenységeit és eredményeit hivatalosan értékelni kell. Az elért eredményeknek az eredeti tervekkel való összevetése végett meg kell mérni – mind minőségi, mind mennyiségi szempontból – az elért célokat és az előrehaladást. Figyelembe kell venni az eredmények eléréséhez felhasznált forrásokat is.

40. Az EKB-nél központi szinten két olyan fő éves jelentés készül, amely bizonyos mértékig értékeli az egyes szervezeti egységek éves eredményeit is: az EKB éves jelentése <sup>(4)</sup> és a DG H által készített Év végi költségvetési monitoringjelentés <sup>(5)</sup>. Sem a KBER és az EKB alapokmányáról szóló jegyzőkönyv, sem az „EKB eljárási szabályzata” nem rendelkezik a Kormányzótanácsnak az éves eredmények értékelésével kapcsolatban benyújtandó bármely egyéb jelentésről.

41. A 2008-as éves jelentés a KBER éves tevékenységein és a monetáris politikán kívül az egyes szervezeti egységek éves tevékenységével kapcsolatban is nyújt információt. Egyes fejezetei például statisztikával, gazdaságkutatással, illetve külső kommunikációval foglalkoznak. Az éves tevékenységgel kapcsolatos információk elsősorban a külső érdekelt feleknek szólnak. Arról kevés szó esik bennük, hogy az előrehaladás hogyan viszonyul az éves és a középtávú célkitűzésekhez, illetve a felhasznált forrásokhoz.

<sup>(1)</sup> Ilyenek például: a szervezeti egység költségvetésének felhasználása, a belső ellenőri ajánlások végrehajtása, az értékelő úrlapok határidőre történő kitöltése, a képzéseken való részvétel.

<sup>(2)</sup> Minden szervezeti egység megállapított fő teljesítménymutatókat, 10-től (DG E) 24-ig (DG R) terjedő számban.

<sup>(3)</sup> A DG S, a DG SL, a DG E és a D CO esetében évente kétszer kerül sor monitoringra.

<sup>(4)</sup> Az EKB-nak jelentéstételi kötelezettsége van, éves jelentést kell benyújtania a KBER tevékenységeiről, valamint az előző és a folyó év monetáris politikájáról az Európai Parlament, a Tanács, a Bizottság és az Európai Tanács számára. Az éves jelentést a Kormányzótanács fogadja el (az EKB eljárási szabályzata 16. cikkének (1) bekezdése).

<sup>(5)</sup> Az év végi monitoringjelentés az éves költségvetés végrehajtásáról tájékoztat. A jelentést a Kormányzótanácsnak és a KBER költségvetési bizottságának (BUCOM) nyújtják be.

42. A 2008-as év végi költségvetési monitoringjelentés összefoglalót ad az elért célokról: a lényegi funkciók szerinti bontásban, csak a főbb pontokra kitérve veszi sorra őket <sup>(1)</sup>. A jelentés kétféleképpen tagolódik: az elért célokra vonatkozó pénzügyi adatok és minőségi leírások a lényegi funkciók szerinti bontásban szerepelnek, míg a létszám szervezeti egységek szerint van feltüntetve. A leírások elsősorban az egyes lényegi funkciók tevékenységi volumenéről tájékoztatnak. Mivel az elvárt tartalmat semmi sem szabja meg, annak milyensége az érintett szervezeti egységek által rendelkezésre bocsátott adatoktól függ.

43. A szervezeti egységek kifejlesztették saját jelentéstételi eszközeiket is. Jó példát láthatunk erre a DG S esetében. Az éves munkaprogramban szereplő egyes tevékenységek eredményeiről összefoglaló készül, s ezt kiegészítik a nem tervezett, de megvalósult, valamint a tervezett, de végre nem hajtott tevékenységekre vonatkozó adatok is. Ezt a dokumentumot felülvizsgálatra megküldik a felhasználó egységeknek, valamint tájékoztatásul kézhez kapja a szervezeti egység Igazgatótanácsának illetékes tagja is. A szervezeti egységek fő teljesítménymutatóinak eredményeit összefoglaló jelentést megkapja az Igazgatótanács is (lásd: 34–37. bekezdés).

44. A másik öt vizsgált szervezeti egységben <sup>(2)</sup> több dokumentum értékelése és összevetése szükséges ahhoz, hogy valamennyi tevékenységre vonatkozóan rendelkezésre álljanak az adatok, és gyakran előfordul az is, hogy alig van összefüggés a tervezési dokumentumokkal. Ebből adódóan nehéz értékelni, hogy sor került-e valamennyi tervezett tevékenységre.

45. Egy másik jó gyakorlati példa a Kutatás-koordinációs Bizottság (*Research Coordination Committee, RCC*) <sup>(3)</sup> által előírt utólagos éves felülvizsgálat (lásd: **4. sz. keretes szöveg**).

#### **4. sz. keretes szöveg – Az RCC éves felülvizsgálati jelentése**

Az RCC 2007-es éves felülvizsgálati jelentésének tartalma a következő: i. a szakpolitika relevanciájának értékelése; ii. a tudományos minőségre vonatkozó elérhető bizonyítékok összegzése; iii. az EKB kutatási kiküldetési programjának (*Research secondment programme*) tapasztalatai; iv. az EKB által az év során szervezett kutatási konferenciák felsorolása; v. a 24 különböző kutatási prioritási megállapodás egyenkénti értékelését nyújtó fő felülvizsgálat.

#### **A sajátlagos értéknövelő hatás és egyéb hatás értékelése**

46. A szervezeti egységek tevékenységeinek sajátlagos értéknövelő hatását időközönként értékelni kell, azt felmélendő, hogy a szervezeti egységek eredményei (*outputja*) mennyire érte el a szándékolt hatást. Ennek ismerete értékes kiindulópontként szolgálhat a következőkben a stratégiai és operatív prioritások meghatározásához.

47. Egyes fő teljesítménymutatók bizonyos mértékig magukban foglalják a hatásmérést és a sajátlagos értéknövelő hatás becslését, ám ezekre nézve az EKB-nál ezen túlmenően is több kezdeményezés született. Az elmúlt öt évben a következő értékeléseket és becsléseket hajtották végre:

a) 2008 októberében felmérték a belső felhasználói elégedettséget, vagyis azt, hogy mennyire elégedettek az EKB munkatársai az EKB támogató funkcióival;

b) külső értékelés történt az EKB 2004. évi kutatási tevékenységéről (lásd **5. sz. keretes szöveg**);

c) a személyi állomány tudományos publikációira vonatkozó pontrendszert vezettek be <sup>(4)</sup>;

<sup>(1)</sup> Az elért célokról szóló összefoglalók a DG S-re, a DG I-re és a D CO-ra vonatkozóan készülnek. A DG SL tevékenységei közül külön összevont összefoglaló készül a döntéshozó szervekre és a nyelvi részlegekre vonatkozóan. A DG E és a DG R tevékenységeit a monetáris politika előkészítésével kapcsolatos rész együtt tárgyalja.

<sup>(2)</sup> DG SL, D CO, DG E, DG I és DG R. A DG R-ben ugyanakkor a legtöbb tevékenységet tárgyalja az RCC éves felülvizsgálati jelentése, lásd: **4. sz. keretes szöveg**.

<sup>(3)</sup> Az RCC-t az EKB kutatási tevékenységeinek – melyet több szervezeti egység végez, pl. DG E, DG I stb. – koordinálására hozták létre.

<sup>(4)</sup> A hatásbecslés a DG R felső vezetése által meghatározott kritériumokon alapuló pontrendszer alkalmazására épül, melyet a munkatársak tudományos publikációinak értékelésére vezettek be. Ez a módszer a gazdasági szaklapok rangsorolásán alapuló pontrendszer révén igyekszik olyan ösztönzőket teremteni, amelyek a munkatársakat magas szintű és szakpolitikailag releváns kutatások végzésére serkenthetik.

- d) a 2007–2008. évi szervezetfejlesztési projekt (lásd **2. sz. keretes szöveg**);
- e) felmérések révén értékelték a közvélemény alakulását.

#### **5. sz. keretes szöveg – A tudományos tevékenységek felülvizsgálatának főbb ajánlásai**

1. A kutatók kapjanak elegendő időt és kellő ösztönzést;
2. Az EKB fordítson kevesebb figyelmet a munkaanyagokra, és inkább az olyan kutatásokra összpontosítson, amelyekből vezető szaklapokban születhet publikáció;
3. Az EKB szakértői előmeneteli rendszer kialakításával, a mobilitás jobb kihasználásával, a tanácsadókra fordítható költségvetés növelésével és a vendégkutatói program csökkentésével javítsa a kutatást végző munkatársak hosszú távú menedzsmentjét;
4. Az EKB dolgozzon ki átfogó éves kutatási programot minden kutatást végző szervezeti egységre nézve;
5. Az EKB támogassa erősebben a kutatást azzal, hogy új kutatóasszisztenseket vesz fel és jobb informatikai eszközöket alkalmaz;
6. A kutatási eredményeket az EKB juttassa el szélesebb közönséghez, szakzsargonról mentes tálalásban.

48. A Számvevőszék megállapítása szerint ezeket az értékeléseket és becsléseket *ad hoc* alapon végezték el. Nincsen olyan szisztematikus megközelítés, amelynek révén többéves alapon értékelnék az EKB minden lényeges tevékenységét.

#### **KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK**

##### ***A szervezeti egységek megfelelően tervezték-e meg tevékenységeiket?***

49. Minden vizsgált szervezeti egység hozzájárult az EKB tervezési eljárásához azzal, hogy meghatározta stratégiai céljait és többéves prioritásait, amelyek hosszú távra irányt tudtak szabni tevékenységeiknek. A legtöbb esetben azonban a stratégiai célok nem voltak eléggé konkrétak és pontosak.

50. A hat ellenőrzött szervezeti egység egyikénél célkitűzéseket tartalmazó, az éves tevékenységeket és az elvárt eredményeket megfelelő részletességgel leíró éves munkaprogramot készítettek. A másik öt egységnél osztályszinten kell különböző tervezési dokumentumokat tanulmányozni ahhoz, hogy átfogó képet lehessen alkotni a tevékenységekről, illetve ezeket a szervezeti egységek stratégiáját felvázoló dokumentumban szereplő célkitűzésekhez lehessen kapcsolni.

51. A szervezeti egységek a költségvetési tervezés során megbecsülték erőforrásigényüket. Mégsem lehetett egyértelműen megfeleltetni egymásnak az egyes szervezeti egységek stratégiai vázlataiban szereplő célkitűzéseket és éves tervezési dokumentumaikban ismertetett tevékenységeket a megvalósításukhoz szükséges humán- és pénzügyi erőforrásokkal. Ráadásul mivel az EKB-nál nincs olyan rendszer, amely rámutatna az EKB-n belül meglévő követendő példákra, jóváhagyná és az egész szervezet szintjén terjesztené azokat, megnőhet annak a kockázata, hogy az EKB egyes szervezeti egységei a lehetségesnél kevésbé hatékonyan és eredményesen működnek.

#### **Ajánlások**

1. Az EKB a szervezeti egységeinél folyó éves tervezés tökéletesítése érdekében gondoskodjék a stratégia és az éves munkaprogram összekapcsolódásáról. Így kapcsolat teremtenék az éves célkitűzések és az egyes konkrét tevékenységek, valamint a várható eredmények között is. Hivatalosan meg kellene határozni az eredmények eléréséhez szükséges erőforrásokat is.
2. Az EKB hívjon életre olyan eljárásokat, amelyek rámutatnak a példaértékű vezetői megoldásokra, s azokat követendő példaként állítják minden szervezeti egység elé, az együttműködés és a vezetés minőségének javítása céljából.

**A szervezeti egységek megfelelő monitoringot alkalmaztak-e tevékenységeikre?**

52. Az EKB-nál bevezetett eljárások és kifejlesztett rendszerek megfelelőek az EKB szervezeti egységei tevékenységének rendszeres monitoringjára. Az Igazgatóság tagjait időközönként tájékoztatták a tevékenységek menetéről, és fő teljesítménymutatókat alakítottak ki a célkitűzések megvalósulásának értékelésére. A fentiek ellenére a legtöbb szervezeti egység nem készített monitoringjelentést az Igazgatóság részére.

53. Az EKB a közelmúltban kifejlesztett olyan fő teljesítménymutatókat, amelyek egyértelműen kapcsolódnak az EKB-szintű célkitűzésekhez, és különböző szempontok szerint mérik a teljesítményt.

**Ajánlások**

3. Az éves tevékenységek megvalósításának pillanatnyi állapotát tagláló időszaki végrehajtási jelentések készítésével javulhatna a monitoring minősége, és e jelentések az eredeti éves tervek módosításainak alapjául szolgálhatnának.

**Beszámoltak-e tevékenységeikről és értékelték-e teljesítményüket a szervezeti egységek?**

54. A szervezeti egységek beszámoltak tevékenységeikről és eredményeikről mind az éves költségvetési monitoringjelentés és az EKB éves jelentése, mind egyéb, külön a szervezeti egységre vonatkozó jelentések formájában. Legtöbbször azonban e jelentések nem vetik össze a teljesítményt a kitűzött célokkal.

55. Több olyan releváns és találó értékelés, illetve becslés készült, amely hasznos információkat nyújt a szervezeti egységek vezetésének. Még sincsen olyan szisztematikus megközelítés, amelynek révén többéves alapon értékelnék az EKB minden lényeges tevékenységét. Ez megnöveli annak kockázatát, hogy adott esetben nem kerül sor a szükséges kiigazító intézkedésekre.

**Ajánlások**

4. Az éves jelentést tovább kell tökéletesíteni: i. a szervezeti egységek tevékenységeinek éves értékelésével; ii. a stratégiát felvázoló anyagokban kitűzött célok felé történt előrehaladás értékelésével. E jelentések jelezzék azt is, hogy a gyakorlati tapasztalat tükrében kell-e, és ha igen, hogyan kell módosítani a stratégiai orientációt.
5. Olyan rendszert kell létrehozni, amely szabályos időközönként értékeli a szervezeti egységek tevékenységeinek sajátlagos értéknövelő hatását és egyéb kihatásait.

Ezt a jelentést a Számvevőszék a 2010. május 5-i ülésén, Luxembourgban fogadta el.

a Számvevőszék nevében  
Vitor Manuel da SILVA CALDEIRA  
elnök

## Az Európai Számvevőszék által vizsgált szervezeti egységek áttekintése

Kommunikációs Igazgatóság	Közgazdasági Elemzés Főigazgatóság	Nemzetközi és Európai Kapcsolatok Főigazgatóság	Titkárság és Nyelvi szolgálatok Főigazgatóság	Statisztikai Főigazgatóság	Kutatási Főigazgatóság
<p>A Kommunikációs Igazgatóság (D CO) irányítja az EKB külső és belső kommunikációját. Közli az EKB/eurorendszer/KBER hivatalos állásfoglalásait és tájékoztatja a közvéleményt és a médiát az EKB feladatairól, küldetéséről és szervezetéről. Az Igazgatóság fejleszti és végrehajtja a külső és belső kommunikációs politikát, valamint koordinálja az EKB/eurorendszer/KBER belső kommunikációs tevékenységeit. Elkészíti az EKB-/eurorendszer-/KBER-publikációkat és menedzseli az EKB internet- és intranettartalmait. Rendezvényeket, konferenciákat szervez és intézi a protokollal kapcsolatos teendőket.</p> <p>Létszám 2008. december 31-én: 51</p>	<p>A Közgazdasági Elemzés Főigazgatóság (DG E) előkészíti a Kormányzótanács monetáris kapcsolódó EKB/eurorendszer/KBER szakpolitikai álláspontot. A DG E nyomon követi, elemzi, előrejelzi, továbbá tanulmányokat készít a monetáris, pénzügyi, fiskális, strukturális és egyéb gazdasági változásokról és szakpolitikákról, és előkészíti a jelentéseket, valamint a külső kommunikációt ezekben a témákban. Ezenfelül a DG E elemzi az eurozónán kívüli uniós tagállamok konvergenciáját és monetáris politikájuk koordinációját az EKB monetáris politikájával, és jelentéseket készít e témákban.</p> <p>Létszám 2008. december 31-én: 176</p>	<p>A Nemzetközi és Európai Kapcsolatok Főigazgatóság az EKB/eurorendszer/KBER nemzetközi és európai kérdésekkel kapcsolatos szakpolitikai állásfoglalásait készíti elő. Ezen állásfoglalásokat az egyéb szervezeti egységekkel együttműködve, azok vonatkozó felelősségi körének figyelembevételével készítik. Globális rendszerszintű kérdések közgazdasági elemzését, valamint a feltörekvő piacgazdaságok és az EU-val szomszédos régiók gazdasági elemzését és előrejelzését végzi el. A DG I elemzéseket készíti a nem makroökonómiai belső és külső szakpolitikákról, csakúgy mint az EU intézményi kérdéseiről.</p> <p>Létszám 2008. december 31-én: 48</p>	<p>A Titkárság és Nyelvi Szolgálatok Főigazgatóság (DG SL) támogatást nyújt az Általános Tanács, a Kormányzótanács és az Igazgatóság döntéshozatali folyamatához. Hozzájárul a szervezeti irányítási kérdésekhez (beleértve a döntéshozatali folyamatot és titoktartást, a nyilvános hozzáférést és az etikai szabályozást). A DG SL központi könyvtári szolgáltatásokat nyújt, karbantartja a dokumentumok/irattárak kezelését és az irattározás rendjét, valamint irányítja a központi irattárat. Nyelvi szolgáltatásokat nyújt az EKB/eurorendszer számára (fordítás, szerkesztés, lektorálás, terminológiai és nyelvtechnológiai támogatás).</p> <p>Létszám 2008. december 31-én: 115</p>	<p>A Statisztikai Főigazgatóság (DG S) fejleszti, összeállítja és terjeszti a statisztikákat, statisztikai mutatókat, továbbá a monetáris politikához és egyéb EKB-feladatokhoz szükséges metaadatokat. Szintén fejleszti, menedzseli és alkalmazza az adatok gyűjtésével, kezelésével, előállításával, terjesztésével és cseréjével kapcsolatos statisztikai eszközöket és eljárásokat. Meghatározza az EKB által felhasznált statisztikák koncepcióját, rendszerezését és szezonális kiigazítását. A DG S készíti a közvélemény és a piaci résztvevők rendelkezésére bocsátott statisztikákat és kiegészítő információkat.</p> <p>Létszám 2008. december 31-én: 115</p>	<p>A Kutatási Főigazgatóság (DG R) közgazdasági kutatások lefolytatásával és kutatásokon alapuló szakpolitikai tanácsadás és elemzési eszközök biztosításával járul hozzá az EKB monetáris politikájához, valamint egyéb feladataihoz és funkcióihoz. A DG R főként a monetáris ökonomia, makroökonómia és pénzügyek terén végez kutatásokat, továbbá előrejelzések, illetve szakpolitikai elemzések céljára ökonometriai modelleket fejleszt, karbantart és felhasznál.</p> <p>Létszám 2008. december 31-én: 56</p>
Forrás: Az EKB által nyújtott információ.					

II. MELLÉKLET

A vizsgált szervezeti egységekre vonatkozó specifikus ellenőrzési kritériumok és értékelések áttekintése

	DG SL	D CO	DG I	DG E	DG S	DG R
<b>A SZERVEZETI EGYSÉGEK MEGFELELŐEN TERVEZTÉK-E MEG TEVÉKENYSÉGEIKET?</b>						
<b>Stratégiai/többéves tervezés</b>						
Bevezették a stratégiai/többéves tervezést	K	K	K	K	K	K
A többéves tervezés kialakítja a rangsorolt, specifikus és időhöz kötött stratégiai célokat, valamint figyelembe veszi az elérésükhöz szükséges erőforrásokat	J	J	J	J	K	J
<b>Éves tervek/munkaprogramok</b>						
Az éves tervet/munkaprogramot elkészítették a szervezeti egység szintjén	J	J	J	J	K	J
Az éves tervet/munkaprogramot elkészítették a szervezeti egység osztályainak szintjén	K	J	K	K	K	K
Az éves célokat megfelelően meghatározták	K	K	K	K	K	K
Az éves célok összhangban vannak az EKB általános célkitűzéseivel és a szervezeti egység stratégiai prioritásaival	K	K	K	K	K	K
Kellően meghatározták a kitűzött célok eléréséhez szükséges tevékenységeket és a várható eredményeket	J	J	J	J	K	J
<b>Az éves tervezés folyamata</b>						
A tervezési folyamatnál figyelembe vették az érintett felek igényeit és elvárásait	J	J	J	J	K	K
Az éves tevékenységek fontossági sorrendjét megfelelően dokumentálták	J	K	J	J	K	K
<b>Erőforrások tervezése</b>						
A költségvetési tervezés gyakorlata során figyelembe vették a következő év erőforrásigényét	K	K	K	K	K	K
A célkitűzésekhez és a kiválasztott tevékenységekhez rendelték az emberi és pénzügyi erőforrásokat	J	J	J	J	J	J
<b>A SZERVEZETI EGYSÉGEK MEGFELELŐ MONITORINGOT ALKALMAZTAK-E TEVÉKENYSÉGEIKRE?</b>						
<b>Belső monitoring</b>						
Rendszeres vezetői értekezleteket tartottak a szervezeti egység teljesítményének nyomon követése érdekében	K	K	K	K	K	K
Osztály/csoport értekezleteket tartottak az osztály/csoport teljesítményének nyomon követése érdekében	K	K	K	K	K	K

	DG SL	D CO	DG I	DG E	DG S	DG R
<b>Beszámoló az Igazgatóság részére</b>						
Az Igazgatóságot rendszeresen tájékoztatták	K	K	K	K	K	K
Rendszeresen szolgáltatott írásos jelentéseket az Igazgatóság részére	J	J	J	J	K	K
<b>Fő teljesítménymutatók (KPI)</b>						
Mérhető célértékekkel határozták meg a KPI-ket	K	K	K	K	K	K
A KPI-ket egyaránt használták monitoringhoz és jelentéskészítéshez	J	J	J	J	J	J
<b>BESZÁMOLTAK-E TEVÉKENYSÉGEIKRŐL ÉS ÉRTÉKELTÉK-E TELJESÍTMÉNYÜKET A SZERVEZETI EGYSÉGEK?</b>						
<b>Éves eredmények értékelése</b>						
Éves tevékenységi jelentés keretében bemutatták az éves tevékenységeket és az elért eredményeket	J	J	J	J	K	K
A nyújtott információ lehető teszi az Igazgatóság számára, hogy meghatározza az egyes szervezeti egységek tevékenységeinek eredményét	J	J	J	K	K	K
<b>A sajátlagos értéknövelő hatás és egyéb hatások értékelése</b>						
A sajátlagos értéknövelő hatásnak és az eredmények hatásának rendszeres belső értékelését végrehajtották	K	K	J	K	K	K
A sajátlagos értéknövelő hatás és az eredmények hatásának rendszeres külső értékelését végrehajtották	J	K	J	J	J	K

K – kielégítő, J – javulás szükséges

## AZ EURÓPAI KÖZPONTI BANK VÁLASZA

Az Európai Központi Bank (EKB) üdvözli az Európai Számvevőszék 2008. pénzügyi évről szóló jelentését, és nagyra értékeli a Számvevőszék észrevételeit, építő jellegű ajánlásait. Megállapítja továbbá, hogy a Számvevőszék elismeri a vizsgált szervezeti egységekkel kapcsolatban, hogy azok i. stratégiai célok megfogalmazása útján részt vettek a banki tervezési folyamatban; ii. éves célokat tűztek ki, és fő teljesítménymutatókat (key performance indicator – KPI) határoztak meg, amelyek az EKB általános céljaival és a szervezeti egységek stratégiai prioritásaival összhangban mérik a teljesítményt; iii. valamint tevékenységük rendszeres ellenőrzése céljából kialakították a megfelelő eljárásokat és rendszereket.

Az EKB tudomásul veszi a Számvevőszék észrevételeit és építő javaslatait. Az alábbiakban a számvevőszéki jelentés egyes bekezdéseire és az öt ajánláshoz fűzött észrevételek olvashatók:

### 4. és 33. bekezdés

Bár az egyes szervezeti egységek az Igazgatóság egy-egy tagjának számolnak be, megjegyzendő, hogy az Igazgatóság testületileg felel az EKB szervezeti egységeiért.

### 12. és 17. bekezdés

A Számvevőszék a 12. és a 17. bekezdésben elismeri, hogy sem a KBER és az EKB alapokmányához fűzött jegyzőkönyv, sem az EKB-nak az Eljárási szabályzatról hozott határozata nem kívánja meg konkrétan a banktól, hogy éves tervet (vagy más stratégiai/több évre szóló dokumentumot) dolgozzon ki.

Mindazonáltal az EKB fokozatosan olyan teljesítménygazdálkodási rendszert hozott létre, amelynek alapja: i. az Európai Unió működéséről szóló szerződésben az EKB-nak adott megbízás; ii. a Kormányzótanács és az Igazgatóság határozatai; iii. a bank munkavállalóinak címzett éves elnöki levél, amely szintén középtávú perspektívát jelöl ki; és iv. a szervezeti egységek szintjén kialakított stratégiai tervvázlat. Utóbbi az adott szervezeti egység (stratégiai és operatív) céljaihoz kapcsolódó KPI-eket, valamint a vezetés által kiemelt megoldandó feladatokat foglalja magában. 2008-ban a célokat „éves” célok formájában tűzték ki és nevesítették, 2009-ben pedig bevezették a „hosszabb távú” célokat, amelyeket a szervezeti egységekkel együttműködve tovább finomítanak, hogy biztosítsák a középtávú irányok kiemelt érvényesülését. Az Igazgatóság együttesen hagyja jóvá az egyes szervezeti egységek stratégiai tervvázlatát és a KPI-it.

Emellett középtávra szóló tervet is összeállítottak, amely elsősorban a legfontosabb költségnövelő tényezőket helyezi a középpontba a költségvetés kiszámíthatóbbá tételére, valamint az erőforrás-tervezés terén a középtávú szemlélet meghonosítására.

E teljesítménygazdálkodási rendszer keretében több szervezeti egység konkrét igényeihez igazodva munkaprogramokat vázolt fel, amit a Számvevőszék a II. mellékletben külön figyelemre méltat. Ezek a tervek világosan kapcsolódnak egyéb tervekhez, mint például a KBER/eurorendszer szakbizottsági munkaprogramjaihoz, a döntéshozó testületek üléseinek napirendjéhez, valamint a szervezeti egységek egyéb tervezési és ütemezési munkájához (pl. gazdasági prognózis készítése).

### 15. bekezdés

A középtávú terv – amelyet a különböző szervezeti egységek az Igazgatóság számára évente állítanak össze a középtávú stratégiai céljaikon és prioritásaikon alapuló információk felhasználásával – a költségnövelő tényezőket és erőforrás-tervezést egyaránt középtávon vizsgálja. Következésképpen az EKB nézőpontja szerint ezek az erőforrások az egyes szervezeti egységek által megállapított középtávú stratégiai célokhoz kapcsolódnak.

## 22. bekezdés

Fontos megjegyezni, hogy a fő szervezeti egységek tevékenységét nagyrészt az Európai Unió működéséről szóló szerződés, valamint a KBER és az EKB alapokmánya határozza meg és szabályozza. Ezenkívül az EKB döntéshozó testületeinek (Igazgatóság, Kormányzótanács) kérésére és a külső folyamatok alapján módosítanak tevékenységükön és prioritásaikon. Ez különösen igaz a számvivőszéki ellenőrzés által vizsgált 2008-as évre, amelyben az euroövezet és a világ a II. világháború óta nem látott súlyos válságot élt át. A kiegészítő tevékenységet végző szervezeti egységek munkáját elégedettségi felmérésekkel értékeljük, ami lehetővé teszi az EKB-n belüli érdekelt felek igényeinek és várakozásainak meghatározását. Ezzel biztosítja az EKB, hogy az érdekelt felek igényei és várakozásai kellő figyelmet kapjanak a szervezeti egységek prioritásainak megsza-bása, a tevékenységek tervezése, végrehajtása és ellenőrzése során.

## 28. bekezdés

A szervezeti egységek és a költséghelyek vezetői az Emberi Erőforrások Főigazgatóságának Költségvetési, Kontrolling és Szervezeti Osztályával tartott rendszeres értekezletek során megvitadják a különféle szervezeti egységek munkájának eredményességét, valamint hogy a határidő-módosításoknak vagy az új tevékenységeknek milyen erőforrásvonzata van. Így bár a költségvetési monitoringjelentések elsősorban a költségvetés végrehajtásáról számolnak be, az említett értekezletek a feladatvégzés alakulásának és eredményeinek nyomon követéséhez adnak fórumot.

## 31. és 41. bekezdés

Az EKB éves jelentésben tájékoztatja a nyilvánosságot a bank tevékenységéről és eredményeiről. Emellett az év végi költségvetési monitoringjelentés mutatja be az egyes funkciókhoz kapcsolódó, tervezett és tényleges pénzügyi és emberierőforrás-felhasználást (az eurorendszer funkcióhálózatának megfelelő bontásban). Mint-hogy a költségvetés összeállítása során az erőforrásokat az egyes funkciókhoz (a szervezeti egységek stra-tégiai céljaiból és erőforrásaiból származtatott) stratégiai célok alapján rendelik, a jelentés többek között azt vizsgálja, sikerült-e elérni a kitűzött célokat. Az említett pénzügyi adatokat emellett minőségi vizsgálat egészíti ki, amely kiemeli az adott év fő eredményeit, amelyeket össze lehet vetni, és szembe lehet állítani a költségvetési dokumentumban lefektetett fő irányokkal. Az EKB véleménye szerint tehát a célok megva-lósítása terén elért eredmények ezzel dokumentálva vannak.

## 33. és 52. bekezdés

Az igazgatósági tagok és a szervezeti egységek vezetői közötti heti beszámoló értekezletek és rendszeres párbeszédetek többet tesznek a vezetői hatékonyság javításáért, mint a hosszadalmas negyedéves vagy féléves jelentések. Az egyes igazgatósági tagok (és az adott szervezeti egység vezetőjének) feladata a hatáskörükbe <sup>(1)</sup> tartozó szervezeti egység tevékenységének nyomon követése, valamint annak eldöntése, hogy egy adott kérdést az egész Igazgatóság elé kell-e terjeszteni. A szervezeti egység-vezetők és az illetékes igazgatósági tagok között rendszeres kétoldalú megbeszélésre is sor kerül az időszaki monitoringfolyamat keretében. A megbeszélések az éves és évközi tervezési és monitoringfolyamat minden állomásával (az emberi erőforrások tervezése és fontossági sorrendjének felállítása; költségvetési tervezés; a KPI-król szóló beszámolók készítése; elégedettségi felmérés; a döntéshozó testületek napirendjének tervezése; monitoringfolyamat stb.) össz-hangban vannak, és a szervezeti egységek terveivel, célkitűzéseivel, előrehaladásával és eredményeivel kapcsolatos beszámolóknak, valamint a szükséges tervmódosítások megvitatásának és elfogadásának fóru-maként szolgálnak. A megvitatandó témákat az értekezletek előtt megküldik az érintetteknek, és igény szerint előkészítik a vonatkozó dokumentációt.

Ezenkívül évente egyszer összevont jelentésben számolnak be az Igazgatóságnak a KPI-kkel kapcsolatos célkitűzések eredményességéről. Az Igazgatóság emellett rendszeres időközönként ún. monitoringjelentésben – évközei előrejelzés és év végi költségvetés-ellenőrző jelentés – számol be a Kormányzótanácsnak. Ezek mellett az Éves jelentés is tájékoztat az EKB tevékenységéről és eredményeiről, és az Igazgatóság is ren-dszeresen kap helyzetjelentést a főbb történésekről.

Végül az EKB szeretné kiemelni, hogy a Titkársági Osztály átfogó napirend-tervezési adatbázisa is a tervezés és az ellenőrzés fontos eszköze, amely lehetővé teszi – az Igazgatóság kérésére – a hatékony kérdéskövetést, és szükség esetén helyzetjelentések összeállítását.

<sup>(1)</sup> A szervezeti egység-vezetők és az illetékes igazgatósági tagok között rendszeres kétoldalú megbeszélésekre kerül sor.

Az EKB tehát azon a véleményen van, hogy az Igazgatóságnak szóló időszaki jelentéstétel konkrét követelményei és eljárásai rendelkezésre állnak.

### 37. bekezdés

A KPI-struktúra alkalmas és használatban is van mind a szervezeti egységek teljesítményének nyomon követése, mind értékelése céljából. Az EKB egészére vonatkozó teljesítménymutatók esetében ez lehetővé teszi, hogy az egész szervezet szempontjából fontos kérdésekre irányuljon a figyelem. Ezért a KPI-k egyaránt szolgálnak a felső vezetésnek való beszámolás eszközeként és a szervezeti egységek feladatvégzését ellenőrző eszközként.

### 48. és 55. bekezdés

Ahogy az 5. ajánlásra adott válaszban már megállapítottuk, az EKB-nak meggyőződése, hogy az adott szempontból leginkább releváns területeken már kialakította és alkalmazza a kívánt értékeléseket és vizsgálatokat. Figyelembe véve az eddigi értékeléseket (pl. a zéróalapú költségvetés-vizsgálat, számos szervezet-fejlesztési projekt, valamint a hozzájuk kapcsolódó intézkedések), az EKB azon a véleményen van, hogy nem nőtt meg annak a kockázata, hogy a kívánt korrekciós intézkedések elmaradnak.

### 51. bekezdés

A különböző szervezeti egységek/osztályok irányítási struktúrája – a bevett irányítási, tervezési és monitoringgyakorlattal kiegészülve – kellően teherbíró ahhoz, hogy az erőforrásokat hatékonyan és eredményesen lehessen a tevékenységekhez rendelni. Az EKB továbbá minden egyes költségvetési ciklusban újrásúlypontozza tevékenységét, költségvetését pedig az eurorendszer képviselőiből álló Költségvetési Bizottság is értékeli. Amint az 1. és a 2. ajánlásra adott válaszban utalunk rá, minthogy a bank az éves munkaprogramok összeállítását egy szabályozottabb folyamat keretében tervezi végezni, várhatóan tovább javul az erőforrások célkitűzésekhez való rendelésének *dokumentálása*. Az EKB szerint éppen ezért nem nőtt meg annak a kockázata, hogy egyes szervezeti egységei a lehetségesnél kevésbé hatékonyan és eredményesen működnek.

### 1. és 2. ajánlás

Az EKB – a fennállásának első tíz évét jellemző folyamatos fejlődés újabb állomásaként – szabályozottabb eljárást kíván bevezetni az éves munkaprogramok elkészítésére. A kezdeményezés 2010 első felében előzetes tervezet kidolgozásával veszi kezdetét; ezt – kiválasztott szervezeti egységek bevonásával – a kísérleti szakaszok és az őket követő finomítások követik az év további részében és 2011 elején; az eljárás banki szintű bevezetésének céldátuma pedig 2011 közepe. A munkaprogramok keretében a szervezeti egységeknek lehetőségük lesz többek között (i) (az eurorendszer funkcióhálózatának alapján) előre meghatározott funkcióikat a stratégiai célokkal összekapcsolni; (ii) részletezni a kiválasztott funkciókhoz tartozó konkrét célkitűzéseket, valamint megtervezni a hozzájuk kapcsolódó emberi és pénzügyi erőforrásokat.

A munkaprogramok 2010-es kidolgozása és összeállítása során az EKB mindent megtesz azért – különösen a tervezett kísérleti szakaszok során és a külön az erre a célra szervezett „stratégiai szakmai műhelyeken” keresztül –, hogy kialakítson egy valamennyi szervezeti egységben alkalmazható jó vezetői gyakorlatot.

Az EKB tehát elfogadja mindkét ajánlást.

### 3. és 4. ajánlás

Amint korábban a 33. és az 52. bekezdésre adott válaszban utaltunk rá, a szervezeti egységek vezetői rendszeres kétoldalú megbeszéléseken találkoznak a szakterületükért felelős igazgatósági taggal. Ezekon a beszámoló és monitoring értekezleteken az igazgatósági tag elé tárják szervezeti egységük terveit, célkitűzéseit, előrehaladását és eredményeit, valamint megvitatják a terveken eszközlendő módosításokat, majd döntenek róluk.

Emellett a szervezeti egységek és a költséghelyek vezetői az Emberi Erőforrások Főigazgatóságának Költségvetési, Kontrolling és Szervezeti Osztályával tartott rendszeres „műszerfal” (dashboard) ellenőrző értekezleteik során megvitatják az erőforrásigények módosulását, a határidő-hosszabbításokat, az új tevékenységeket, valamint a tevékenységek fontossági sorrendjének lehetséges változását az év során. Mindez egyfajta pillanatképet ad a különböző szervezeti egységekben zajló folyamatokról, nyomon követhetővé teszi az éves tevékenységek végrehajtását, továbbá alapul szolgál az eredeti tervekkel kapcsolatban felmerülő módosításokhoz. Ez a pillanatkép azután az évközpeli előrelépésben ölt hivatalos formát.

Ezzel párhuzamosan az operatív projektbizottság, az operatív projektcsoportok és a KBER/eurorendszer szakbizottságai rendszeresen ellenőrzik a KBER/eurorendszer egészét érintő projekteket és beruházásokat. Ezenkívül évente egyszer összevont jelentés készül az Igazgatóság számára a KPI-kkel kapcsolatos célkitűzések eredményességéről. Az Igazgatóság rendszeres időközönként ún. monitoringjelentésben (évközei előrejelzés és év végi költségvetés-ellenőrző jelentés) számol be a Kormányzótanácsnak. Ezek mellett az Éves jelentés is tájékoztat az EKB tevékenységéről és eredményeiről, és az Igazgatóság is rendszeresen kap helyzetjelentést a főbb eseményekről.

Végül a Titkársági Osztály átfogó napirend-tervezési adatbázisa is a tervezés és az ellenőrzés fontos eszköze, amely – az Igazgatóság kérésére – a hatékony kérdéskövetést és szükség esetén helyzetjelentések összeállítását teszi lehetővé.

Mivel azonban az EKB szabályozottabb eljárást kíván bevezetni az éves munkaprogramok összeállítására (lásd az 1. ajánlásra adott választ), ami szintén tovább tökéletesíti a szervezeti egységek tevékenységének és a stratégiai célok elérésének előrehaladásáról szóló beszámolást, a 3. és a 4. ajánlást csak részben fogadja el.

## 5. ajánlás

A számvevőszéki jelentés a 47. bekezdésben elismeri, hogy az EKB-nál több kezdeményezés született a hatásmérésre és a sajátlagos értéknövelő hatás becslésére. Idetartozik a zéróalapú költségvetés-vizsgálat, különböző szervezetfejlesztési projektek, házon belüli elégedettségi felmérések, a közvélemény alakulását kísérő és értékelő felmérések, valamint összehasonlító vizsgálatok (benchmarking). A szervezetfejlesztési projektek olyan tervezett, strukturált szervezeti kezdeményezések, amelyek célja megvizsgálni, hogy miként tökéletesíthető, illetve alakítható át egy munkafolyamat vagy szervezeti egység, továbbá ezzel kapcsolatban tanácsot adni.

Az EKB bizonyos abban, hogy az említett értékeléseket és vizsgálatokat az előírtaknak megfelelően kialakította és alkalmazta, különösen az ebből a szempontból a leginkább releváns szakterületeken<sup>(1)</sup>. Az Igazgatóság ezt a szervezeti eszközt a jövőben is igénybe tudja venni.

Az EKB éppen ezért úgy véli, hogy ezt az ajánlást már teljesítette azzal, hogy korábban létrehozott egy értékelési rendszert, amely megítélése szerint hatékonyan ellátja feladatát.

### Az ajánlások átültetése a gyakorlatba

Az 5. ajánlás gyakorlati megvalósítása megtörtént. Az 1. és a 2., továbbá – a válaszban jelzett mértékig – a 3. és a 4. ajánlást a bank 2010 és 2011 során ülteti át a gyakorlatba.

---

<sup>(1)</sup> Szervezetfejlesztési projektekre a következő szervezeti egységekben került sor: Kommunikációs Igazgatóság, Igazgatási Főigazgatóság (Létesítménygazdálkodási Osztály), Informatikai Rendszerek Főigazgatósága (informatikai szolgálatok stratégiai felülvizsgálata), Pénzügyi Stabilitási Főigazgatóság (az Európai Rendszerkockázati Tanács megalakulásával összefüggésben), Piaci Műveletek Főigazgatósága.