

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 TA' L-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Zpráva o auditu provozní efektivity řízení
Evropské centrální banky
za rozpočtový rok 2007

spolu s odpověďmi Evropské centrální banky

OBSAH

	Body
Seznam zkratk a glosář	
Úvod	1 - 4
Rozsah a koncepce auditu	5 - 9
Přípomínky	10 - 58
Měla ECB vhodný rámec řízení pro řízení svých probíhajících projektů v oblasti informačních technologií?	10 - 28
Měla ECB pro oblast informačních technologií víceletou strategii, která by byla v souladu s jejími organizačními záměry a cíli?	11 - 13
Plánovala ECB své činnosti související s projekty v oblasti informačních technologií každoročně?	14 - 18
Byl proces výběru projektů v oblasti informačních technologií určených k provedení založen na vhodných kritériích?	19 - 21
Byly pro řízení projektů v oblasti informačních technologií zavedeny vhodné postupy?	22 - 28
Uplatňoval se rámec řízení vytvořený pro řízení projektů v oblasti informačních technologií tak, jak bylo zamýšleno?	29 - 58
Byly jednotlivé projekty vhodným způsobem plánovány?	30 - 35
Byly projekty řádně prováděny?	36 - 39
Byly projekty řádným způsobem monitorovány?	40 - 42
Bylo při dokončení projektů prováděno jejich formální posouzení?	43 - 58
Závěry a doporučení	59 - 68
Měla ECB vhodný rámec řízení pro řízení svých probíhajících projektů v oblasti informačních technologií?	59 - 63
Uplatňoval se rámec řízení vytvořený pro řízení projektů v oblasti informačních technologií tak, jak bylo zamýšleno?	64 - 68

Příloha – Přehled projektů prověřovaných Evropským účetním dvorem

SEZNAM ZKRATEK A GLOSÁŘ

COBIT	Kontrolní cíle pro oblast informační a související technologie (<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>)
DG-H	Generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci
DG-IS	Generální ředitelství pro informační systémy
ECB	Evropská centrální banka
EER	Modernizace ECBLAN v budově Eurotower (<i>ECBLAN Eurotower Refresh</i>)
ESCB	Evropský systém centrálních bank
IT	Informační technologie
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti (<i>Key Performance Indicator</i>)
MAU	Projekt modernizace hlavních výpočetních sálů v budově Eurotower (<i>Main computer rooms Area Upgrade at the Eurotower building</i>)
MDP	Poskytování údajů o trhu (<i>Market Data Provision</i>)
MPIDS	Systém na podporu rozhodování při provádění měnové politiky (<i>Monetary Policy Implementation Decision support System</i>)
PCR	Zpráva o ukončení projektu (<i>Project Closure Report</i>)
PMBOK	Dokument Soubor poznatků o řízení projektů (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)
PMI	Institut pro řízení projektů (<i>Project Management Institute</i>)
POCP	Dokument Projektová organizace a kontrolní postupy (<i>Project Organisation and Control Procedures</i>)

PSD	Dokument o předložení projektu (<i>Project Submission Document</i>)
PSG	Skupina pro řízení projektu (<i>Project Steering Group</i>)
PSR	Zpráva o stavu projektu (<i>Project Status Report</i>)
SLA	Dohoda o úrovni služeb (<i>Service Level Agreement</i>)
Target 2 SSP	Jednotná sdílená platforma pro Target 2 (<i>Target 2 Single Shared Platform</i>)
TCERTO	Rozšíření systémů Teleconference, CoreNet a ESCB-Net do Bulharska a Rumunska

ÚVOD

1. Evropská centrální banka (dále také „ECB“ nebo „banka“) a národní centrální banky všech členských států EU tvoří společně Evropský systém centrálních bank (ESCB). Prvořadým úkolem ESCB je udržovat cenovou stabilitu. ESCB rovněž podporuje obecné hospodářské politiky v Unii s cílem přispívat k dosažení cílů Unie¹. Za tímto účelem vykonává ECB úkoly stanovené ve svém statutu² a odpovídá za řízení svých činností a financí.
2. Audit Účetního dvora zaměřený na provozní efektivnost Evropské centrální banky vychází z článku 27.2 Protokolu o statutu Evropského systému centrálních bank a Evropské centrální banky³. Předmětem auditu bylo řízení projektů v oblasti informačních technologií ze strany ECB v rozpočtovém roku 2007 i 2008. Byl také zohledněn vývoj v praxi ECB v prvním čtvrtletí 2009.
3. Rozpočet ECB se dělí do dvou hlavních částí: činnosti spadající pod „správu banky“ (provozní výdaje organizačních složek ECB⁴) a činnosti zaměřené na „rozvoj banky“. Tuto druhou část tvoří dvě hlavní skupiny činností:
 - i) projektové činnosti, kam spadají velké projekty ECB a ESCB, ostatní projekty, menší vývojové práce a centralizované investice v oblasti informačních technologií,

¹ Čl. 105 odst. 1 Smlouvy o založení Evropského společenství, nyní čl. 127 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie.

² Statut ESCB a ECB tvoří protokol připojený ke Smlouvě.

³ Článek 27.2 stanoví: „Článek 248 Smlouvy se vztahuje výlučně na zkoumání výkonnosti správy ECB“. Institucionální ustanovení týkající se Evropské centrální banky jsou obsažena v článcích 112–115 Smlouvy o ES, nyní v článcích 283, 294, 134 a 135 Smlouvy o fungování Evropské unie.

⁴ ECB je rozdělena na 17 organizačních složek, což odráží šířku činností vykonávaných ECB. Každá organizační složka s výjimkou poradců výkonné rady a zastoupení ECB ve Washingtonu má v čele vedoucího pracovníka (generálního ředitele nebo ředitele), který je podřízen členovi výkonné rady.

ii) činnosti v oblasti bankovek, týkající se zejména výzkumu a vývoje v této oblasti.

4. Z celkové částky 31 milionů EUR, kterou ECB vynaložila v roce 2007 na veškeré projektové činnosti, tvořily výdaje ECB na projekty v oblasti informačních technologií⁵ přibližně 20 milionů EUR.

ROZSAH A KONCEPCE AUDITU

5. Hlavním cílem auditu Účetního dvora bylo posoudit řízení projektů v oblasti informačních technologií ze strany ECB. Audit se zaměřil na následující dvě auditní otázky:

- Měla ECB vhodný rámec řízení pro řízení svých probíhajících projektů v oblasti informačních technologií?
- Uplatňoval se tento rámec řízení vytvořený pro řízení projektů v oblasti informačních technologií tak, jak bylo zamýšleno?

6. Součástí auditu bylo i posouzení pravidel a postupů ECB, které se vztahují na různé fáze řízení projektů v oblasti informačních technologií, a rovněž přezkum jejich uplatňování.

7. Posuzování Účetního dvora s cílem určit, zda ECB zavedla vhodný rámec řízení, zahrnovalo i zvážení všech hlavních dokumentů a postupů souvisejících s řízením projektů v oblasti informačních technologií. Hlavním dokumentem používaným v řízení projektů je dokument POCP (Projektová organizace a kontrolní postupy, *Project Organisation and Control Procedures*)⁶. Při posuzování vhodnosti rámce řízení v oblasti informačních technologií byly také zohledněny mezinárodně uznávané standardy a osvědčené postupy jako

⁵ Jedná se o projekty ECB, které se týkají zdrojů v oblasti informačních technologií. Projektové řízení u nich provádí jak příslušná organizační složka, tak generální ředitelství pro informační systémy.

⁶ Dokument POCP byl naposledy aktualizován v roce 2006.

například standard projektového řízení Soubor poznatků o řízení projektů PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*⁷) vydaný Institutem pro řízení projektů (PMI – *Project Management Institute*) a materiál Kontrolní cíle pro oblast informační a související technologie COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) institutu *IT Governance Institute*.

8. Pro posouzení toho, zda na projektové úrovni byly pravidla a postupy uplatňovány tak, jak bylo zamýšleno, bylo podrobně kontrolováno šest projektů v oblasti informačních technologií. Audit vybraných projektů byl založen na rozhovorech s vedoucími projektů, projektovými týmy, konečnými uživateli a také na přezkumu příslušné projektové dokumentace.

9. Základem pro vzorek byla rozpočtová položka rozpočtu ECB týkající se „velkých projektů ECB“. Pro rozpočtový rok 2007 pod tuto položku patřilo 16 velkých projektů, z nichž 14 se týkalo oblasti informačních technologií. Výběr byl založen na těchto kritériích: i) typ projektu, ii) jeho rozpočet a iii) fáze jeho dokončení. Souhrnný popis všech projektů spolu s informacemi o trvání projektů je obsažen v **příloze**.

PŘÍPOMÍNKY

Měla ECB vhodný rámec řízení pro řízení svých probíhajících projektů v oblasti informačních technologií?

10. Při svém auditu rámce řízení pro projekty v oblasti informačních technologií Účetní dvůr prověřoval, zda ECB:

- měla pro oblast informačních technologií víceletou strategii, která by byla v souladu s celkovými organizačními záměry a cíli banky;

⁷ Dokument PMBOK stanovuje standardy a pokyny, jež jsou široce uznávány jako osvědčené postupy a jež jako standard používá i ECB pro své postupy v oblasti řízení projektů.

- plánovala své činnosti v oblasti informačních technologií účelným způsobem a každoročně;
- používala v oblasti informačních technologií vhodná kritéria pro výběr projektů k provedení;
- zavedla vhodné postupy pro řízení svých projektů v oblasti informačních technologií.

Měla ECB pro oblast informačních technologií víceletou strategii, která by byla v souladu s jejími organizačními záměry a cíli?

11. Pro účelné využití zdrojů je nutné zavést víceletou strategii v oblasti informačních technologií, která bude v souladu s celkovými organizačními záměry a cíli. Tato strategie by měla být formulována takovým způsobem, aby poskytovala pokyny pro plánování a realizaci činností v oblasti informačních technologií na řadu let. To umožní stanovit výdaje v oblasti informačních technologií v přiměřeném objemu a soustředit je tam, kde jsou nejvíce potřeba. Tato strategie by rovněž měla vycházet z celkového posouzení potřeb v oblasti informačních technologií, což povede ke kvalifikovaným rozhodnutím ohledně stanovení priorit pro oblasti, které vyžadují intervenci.

12. Účetní dvůr zjistil, že ECB neměla zavedenou žádnou víceletou strategii pro oblast informačních technologií, v níž by definovala a představila své strategické záměry a střednědobé cíle pro tuto oblast. Nebylo k dispozici žádné formalizované celkové posouzení potřeb, které by určilo priority pro oblasti intervence se střednědobou perspektivou. Bez ohledu na výše uvedené se jako východisko ke stanovení nových projektů v oblasti informačních technologií používají jednak dopis prezidenta a také tzv. „strategický/provozní výhled“. Těmto projektům jsou následně přiřazeny priority v rámci roční aktualizace portfolia projektů (viz body 19–21).

13. V roce 2008 iniciovalo generální ředitelství pro informační systémy (DG-IS) a generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci (DG-H)

strategický přezkum činností ECB v oblasti informačních technologií, a to v úzké spolupráci s ostatními organizačními složkami ECB. V době auditu Účetního dvora (první čtvrtletí 2009) tento přezkum ještě stále probíhal. Cílem jeho první fáze bylo podrobně analyzovat záměry a cíle jednotlivých organizačních složek a určit jejich strategické požadavky na nové systémy, projekty a služby v oblasti informačních technologií na pět nadcházejících let (2009–2013). První fáze přezkumu byla dokončena v prosinci 2008. Výsledkem by mělo být vytvoření nové strategie v oblasti informačních technologií pro všechny útvary generálního ředitelství pro informační systémy (včetně projektů v oblasti informačních technologií).

Plánovala ECB své činnosti související s projekty v oblasti informačních technologií každoročně?

14. Roční cyklus plánování pro projekty v oblasti informačních technologií vyžaduje stanovení ročních cílů, určení opatření, která mají být k dosažení těchto cílů provedena, a zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) za účelem měření výkonnosti.

15. V roce 2007 připravilo generální ředitelství pro informační systémy dokument „strategický/provozní výhled pro rok 2007“, který obsahoval seznam obecných cílů, z nichž některé se týkaly řízení projektů v oblasti informačních technologií⁸. Tyto cíle však nebyly převedeny do podoby konkrétních cílů a opatření a nebyly ani stanoveny očekávané výsledky.

16. V roce 2008 připravilo generální ředitelství pro informační systémy dva plánovací dokumenty: jednak rámcový strategický dokument strategický/provozní výhled pro rok 2008 a jednak dokument pracovní program na rok 2008. Dokument strategický/provozní výhled pro rok 2008 obsahoval souhrnnou část o nejdůležitějších úkolech, které v roce 2008 stojí před

⁸ Například lepší soulad mezi hlavní činností banky a oblastí informačních technologií nebo posun od projektového k programovému přístupu.

generálním ředitelstvím pro informační systémy, a spolu s tím i přehled cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti pro tento rok. Některé z těchto cílů se týkaly řízení projektů v oblasti informačních technologií⁹. Dosahování těchto cílů mělo být měřeno pomocí konkrétních vyčíslitelných klíčových ukazatelů výkonnosti, pro něž byly stanoveny cíle na druhé a čtvrté čtvrtletí roku 2008.

17. Pracovní program na rok 2008 byl podrobnější: definoval očekávaná opatření, která je nutno pro splnění všech těchto cílů provést. To představuje pokrok ve srovnání se situací v roce 2007 a vývoj pozitivním směrem, zvyšující kvalitu procesu plánování. Na druhé straně bylo zjištěno, že pracovní program na rok 2008 obsahoval podstatně více cílů než výše uvedený strategický/provozní výhled pro rok 2008. Pracovní program nebyl vypracován tak, aby vytvářel a poskytoval podrobnosti o tom, jak by se mohlo dosáhnout cílů určených ve strategickém/provozním výhledu, ani aby stanovoval cíle nové.

18. Žádný z plánovacích dokumentů pro rok 2008 nebyl dostatečně podrobný na to, aby mohl být používán jako účelný plánovací dokument. V těchto dokumentech navíc nejsou uvedeny finanční prostředky nutné pro dosažení jednotlivých cílů a pro provedení jednotlivých zvolených opatření.

Byl proces výběru projektů v oblasti informačních technologií určených k provedení založen na vhodných kritériích?

19. Na to, aby se každý rok financovaly všechny projekty, které by bylo možné realizovat, nejsou dostatečné prostředky. Je tedy nutný proces, kterým se vyberou projekty s nejvyšší prioritou, aby se tak co nejlépe využily dostupné zdroje.

⁹ Například přijmout osvědčené postupy pro realizaci a řízení projektů a realizovat projekty v oblasti informačních technologií v souladu se schválenými náklady, časovými termíny a kvalitou, a to včetně uživatelské přístupnosti.

20. Stanovení priorit projektů pro rok 2007 a proces jejich výběru vycházely z tříletého střednědobého plánu projektového portfolia. ECB každý rok přehodnocuje všechny projekty (probíhající projekty, projekty již registrované v systému, ale ještě nezahájené, a nově registrované projekty) s ohledem na celkové cíle ECB. Tento střednědobý plán se aktualizuje dvakrát ročně, aby zohlednil nově registrované projekty a jiné změny. Posuzování projektů vychází z předložené ekonomické analýzy pro každý projekt a z odhadu zdrojů nutných na jeho realizaci. Nebyla však stanovena jasná kritéria pro určování priorit. V důsledku toho byl výběr projektů méně objektivní, čímž se zvýšilo riziko, že dostupné zdroje nebudou využity co nejoptimálněji.

21. V roce 2008 byla zavedena zdokonalená metodika pro určování priorit projektů. Je založena na konceptu „tří pilířů“¹⁰. Tato metodika vychází ze specifických posouzení každé oblasti¹¹, která jsou pak konsolidována na úrovni ECB. Systém projektového řízení pro oblast informačních technologií, který byl zaveden v roce 2008, poskytoval dostatek informací pro rozhodování.

Byly pro řízení projektů v oblasti informačních technologií zavedeny vhodné postupy?

Postupy pro řízení projektů v oblasti informačních technologií

22. ECB vytvořila dokument s názvem Projektová organizace a kontrolní postupy (POCP), s nímž musí být v souladu řízení všech projektů včetně projektů v oblasti informačních technologií¹². Tento dokument obsahuje

¹⁰ První pilíř: standardizované otázky (22 parametrů), druhý pilíř: souhrnná analýza skupin projektů a třetí pilíř: souhrnná kritéria pro určování priorit ECB pro konečné rozhodování.

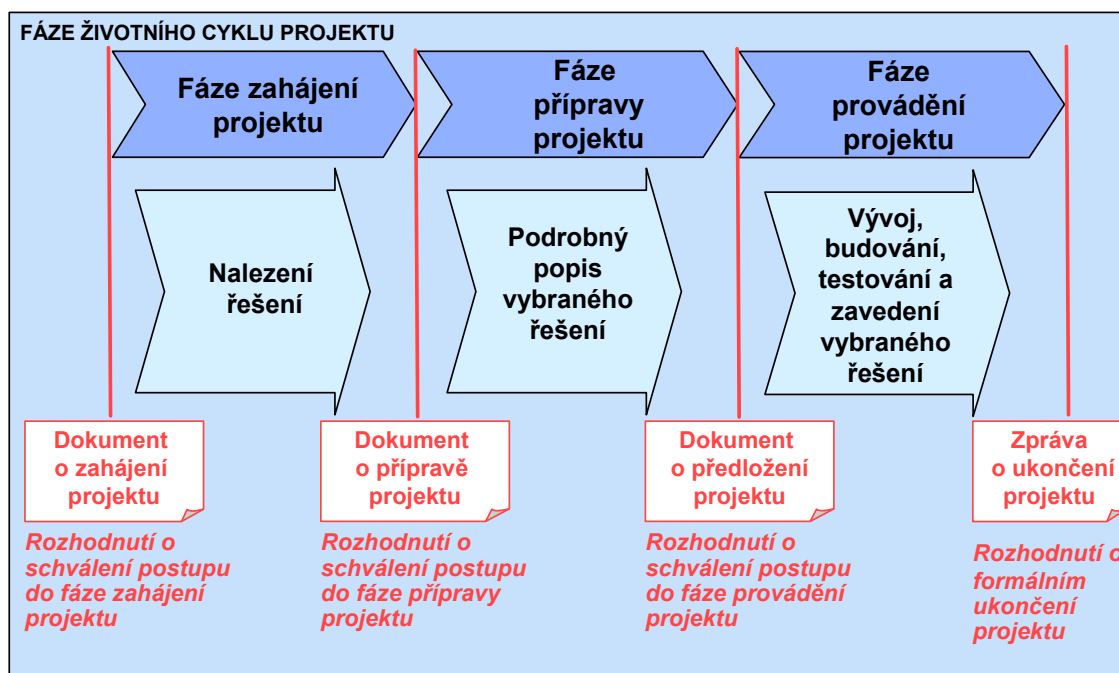
¹¹ Ředitelství pro projekty IT je uspořádáno do pěti oblastí. Každá oblast má na starosti projekty, které zahájily různé organizační složky.

¹² Dokument POCP se nevztahuje na malé úkoly, dále na projekty, které jsou buď realizovány v rámci jediné organizační složky nebo které nevyžadují žádná řešení v oblasti informačních technologií, na úkoly týkající se infrastruktury informačních technologií, u nichž je nízká úroveň testování, nízký stupeň inovace nebo nízký

podrobnou definici toho, co je projekt, a jasně vymezuje jeho oblasti působení. Stanovuje též organizační strukturu, která se má pro každý projekt vytvořit, včetně rolí a odpovědnosti jednotlivých zúčastněných stran.

23. Životní cyklus projektu, jak je definován v dokumentu POCP, stanovuje strukturu pro účelnou kontrolu projektů, a to pomocí rozdělení životního cyklu projektu do logických fází a stanovení přesných etap pro rozhodování (viz **diagram 1**). Ze srovnání dokumentu POCP s dokumentem PMBOK vyplynulo, že dokument POCP je do značné míry v souladu s těmito osvědčenými postupy. Dokument POCP by ale ještě mohl být zdokonalen ve dvou oblastech: zahrnutím analýzy zainteresovaných subjektů a také následného posouzení dopadu projektu. Stávající nedostatky a jejich dopad jsou podrobně popsány v následujících bodech.

Diagram 1 – Fáze životního cyklu projektů



Zdroj: Evropská centrální banka.

organizační dopad, nebo na projekty, které nevytvářejí žádnou novou službu. Všechny projekty vybrané Účetním dvorem k podrobnému auditu spadaly do působnosti POCP.

24. Dokument POCP nevyžaduje formální přípravu a dokumentaci analýzy zainteresovaných subjektů. Znamená to, že projektový tým nemusí formálně určovat zainteresované subjekty a zjišťovat u daného projektu jejich konkrétní požadavky¹³. Neexistence formálního určení všech zainteresovaných subjektů a jejich potřeb však může mít negativní dopad na úspěch projektu. Je třeba poznamenat, že v případě prověřovaných konkrétních projektů ale potřeby uživatelů zohledněny byly (viz body 33–36).

25. V případě, že už projekt určitou dobu probíhá, se nepředpokládá žádné následné posouzení výsledků a dopadu projektu. Takové posouzení by však mezi jiným poskytlo formální zhodnocení toho, zda se podařilo dosáhnout očekávaných kvantitativních a kvalitativních přínosů, jak byly stanoveny v dokumentech o schválení projektu, a pomohlo by tak při plánování budoucích projektů (viz bod 53). Nejnovějším pozitivním vývojem v této oblasti byl nový formulář, který požaduje, aby zákazníci každoročně poskytovali zpětnou vazbu o projektech v oblasti informačních technologií, a to s cílem zjistit spokojenost konečných uživatelů s kvalitou poskytované služby.

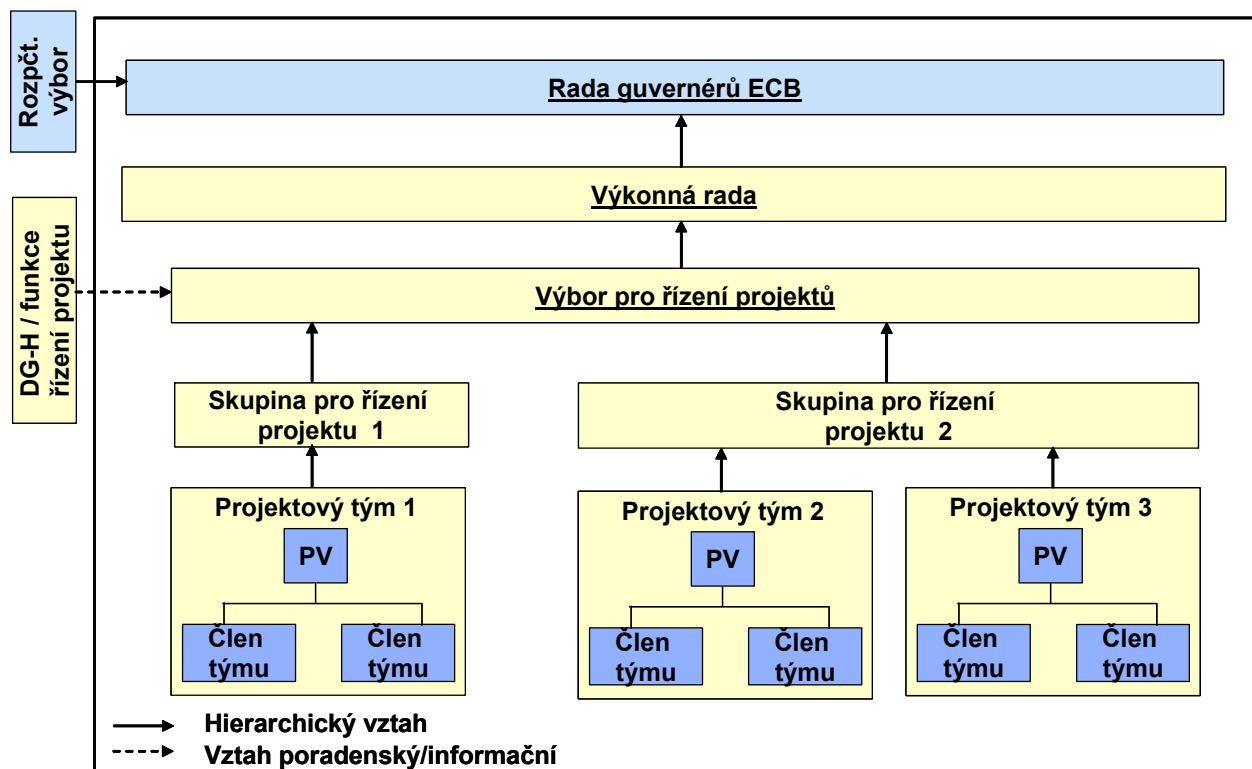
Rozdělení odpovědnosti a rozhodovací struktura

26. Aby se zajistilo, že projekty budou prováděny efektivně a účelně, je nezbytné stanovit rámec pro jejich řízení, který určí jasné hierarchické vztahy a odpovědnost subjektů a útvarů, které se na projektu podílejí.

27. Dokument POCP určuje organizační strukturu, která se má pro řízení projektů ECB vytvořit, včetně rolí a odpovědnosti a také složení jednotlivých zúčastněných subjektů (viz **diagram 2**).

¹³ Podle části 2.2 dokumentu PMBOK je to nutné k „zajištění úspěšného projektu“. Dokument PMBOK také stanovuje, že „v případě, že se neurčí klíčový zainteresovaný subjekt, může to mít na projekt negativní vliv“. V části 10.1 dokumentu PMBOK pojednávající o plánování projektové dokumentace se uvádí, že „určení potřeb zainteresovaných subjektů a stanovení vhodných prostředků k uspokojení těchto potřeb je pro úspěch projektu důležitým faktorem“.

Diagram 2 – Přehled rámce řízení projektů u ECB



Zdroj: Evropská centrální banka.

28. Dokument POCP stanovuje jasné hierarchické vztahy mezi orgány a útvary, které se procesu řízení účastní. Hlavním interním rozhodovacím orgánem ECB pro stanovování priorit projektů, jejich plánování, schvalování a monitorování je výbor pro řízení projektů. Struktura vytvořená v dokumentu POCP zahrnuje všechny nezbytné útvary a poskytuje jasné rozhodovací postupy s předem definovanými rolemi a odpovědnostmi.

Uplatňoval se rámec řízení vytvořený pro řízení projektů v oblasti informačních technologií tak, jak bylo zamýšleno?

29. Při auditu uplatňování rámce řízení u projektů v oblasti informačních technologií Účetní dvůr prověřoval, zda ECB:

- projekty vhodně plánovala, a to pomocí posouzení cílů projektu a navrhovaného řešení a posouzením potřebných zdrojů;

- prováděla jednotlivé projekty řádným způsobem, a sice zajištěním toho, že zdroje budou k dispozici včas, a také dostatečným testováním každého výsledku, který má projekt přinést;
- monitorovala provádění projektů zavedením systémů, které poskytují časté zprávy shrnující veškeré relevantní údaje o projektu, a umožňují tak přijímat kvalifikovaná rozhodnutí;
- formálně posuzovala výsledky, které má projekt přinést, a zdroje použité na jeho realizaci.

Byly jednotlivé projekty vhodným způsobem plánovány?

Dokument o předložení projektu (PSD)

30. Plánování projektu je přiměřené, pokud zahrnuje následující prvky:

i) celkové cíle a celkový rozsah projektu, ii) navrhované řešení, iii) projektové milníky a očekávané výsledky, iv) finanční a lidské zdroje a v) projektový tým.

31. Hlavním plánovacím dokumentem je dokument o předložení projektu (PSD) (viz **diagram 1**). Tento dokument slouží jako východisko pro rozhodnutí, zda zvolené projektové řešení realizovat. V případě všech šesti prověřovaných projektů byl tento dokument obsahově vyčerpávající a dotýkal se všech hlavních otázek, které by se v době schvalování projektu měly posoudit.

Schvalování a výběr projektů

32. Všechny projekty byly schváleny v souladu s postupy stanovenými v dokumentu POCP. Před každou ze tří projektových fází¹⁴ přijal výbor pro řízení projektů formální rozhodnutí o pokračování projektu. Tři projekty¹⁵ byly určeny jako zcela nezbytné, neboť jejich cílem bylo zajistit soulad se standardy

¹⁴ Fáze zahájení projektu, přípravy projektu a provádění projektu.

¹⁵ Projekty TCERTO, Target 2 SSP a EER.

ESCB nebo dalšími požadovanými standardy. Ostatní projekty¹⁶ byly vybrány na základě metodiky na určení priorit pro projekty. Všechny projekty byly v souladu buď se strategickým/provozním výhledem generálního ředitelství pro informační systémy, nebo s obecnou strategií příslušné organizační složky.

Požadavky uživatelů a specifikace projektů

33. U tří prověřovaných projektů¹⁷ byly ve fázi plánování projektu posouzeny a zdokumentovány požadavky uživatelů. Vzhledem k tomu, že další tři se týkaly pouze rozšíření stávající sítě (projekt TCERTO) respektive modernizace stávající infrastruktury (projekty EER a MAU), se uživatelé fáze jejich plánování nezúčastnili. V případě projektu MPIDS byly specifikace projektu vypracovány pomocí metody opakovaného testování. Tato metoda ale nebyla uplatněna neoptimálnějším způsobem. To vedlo ke zpožděním a také k tomu, že testovací verze nebyly dostatečně propracovány tak, jak se očekávalo.

Posouzení rizik

34. Rizika toho, že cílů projektu nebude dosaženo, by se měla určit dostatečně podrobně a měla by se během plánovací fáze strukturovat a důkladně posoudit ve vztahu k jejich pravděpodobnosti a také k potenciálnímu dopadu na dosažení cílů projektu.

35. Ve formuláři všech tří plánovacích dokumentů¹⁸ existuje speciální část věnovaná analýze rizik. Tato část byla u všech dokumentů o předložení projektu vyplněná. Neexistoval nicméně jednotný přístup k identifikaci rizik, kterým projekty čelí, a k posouzení jejich pravděpodobnosti a dopadu. Toto posouzení vycházelo z vlastních zkušeností každého vedoucího projektu.

¹⁶ Projekty MDP, MPIDS a MAU.

¹⁷ Projekty MDP, MPIDS a Target 2 SSP.

¹⁸ Dokument o zahájení projektu, dokument o přípravě projektu a dokument o předložení projektu.

Počáteční posouzení rizik u projektu MDP vzalo v úvahu pouze rizika ve vztahu k externím dodavatelům. Během provádění projektu se však projevila také interní rizika jako např. omezené zdroje. Vzhledem k tomu, že tyto faktory nebyly označeny za rizikové, nepočítalo se v plánovací fázi s žádným nápravným opatřením. V případě projektu MPIDS bylo možné předpokládat také další rizika, např. složitost procesů v rámci projektu, avšak v dokumentu o předložení projektu uvedena nebyla.

Byly projekty řádně prováděny?

Řízení zdrojů a zapojení uživatelů

36. U tří prověřovaných projektů¹⁹ byly zdroje a odborné dovednosti, které byly na provedení projektu přiděleny, dostatečné. Další tři projekty se potýkaly s problémem specializovaných zdrojů, které nebyly vždy dostupné v požadovaném objemu. Pro projekt MDP nebyli vždy k dispozici uživatelé, neboť se ve stejné době musel dokončit podobný projekt. To vedlo ke zpoždění s prováděním projektu. U projektu MPIDS nebyl projektovému týmu přidělen procesní analytik a zaměstnanci z generálního ředitelství pro informační systémy nebyli podle potřeby vždy k dispozici. Zadání zakázky externímu developerovi zapříčinilo tříměsíční zpoždění. Po uzavření smlouvy byl pak tento developer několikrát nahrazen, což vyvolalo problémy při provádění projektu. Vzhledem ke své složitosti byl tento projekt prováděn v různých fázích²⁰. Převedení znalostí z fáze 2 do fáze 3 neproběhlo podle předpokladů, protože většina nejdůležitějších členů projektového týmu včetně vedoucího projektu do fáze 3 nepokračovala.

37. U všech vybraných projektů uživatelé dostávali pravidelné informace během jejich provádění. U většiny projektů byli uživatelé zastoupeni ve skupině pro

¹⁹ Projekty TCERTO, MAU a EER.

²⁰ Fáze 3 byla vybrána pro audit Účetního dvora.

řízení projektu a/nebo na schůzkách projektového týmu a byli rovněž informováni formou měsíčních zpráv o stavu projektu.

Externí dodavatelé

38. Pro projekt MDP byla udělena výjimka z pravidel zadávání zakázek ECB, a to na základě skutečnosti, že zadání zakázky nebylo v tomto případě možné oddělit od předchozího výběru dodavatele datových služeb. Vývoj softwaru a poskytování podpory však mezi hlavní činností tohoto dodavatele nepatřily. V důsledku toho byla vývojová část spuštění podpory dražší, než se předpokládalo.

Testování a přejímání výsledků projektů během jejich provádění

39. Testování nových nebo pozměněných výsledků v oblasti informačních technologií tvoří součást postupů ECB. Toto testování se má provést před tím, než je každý výsledek nasazen do provozu. Všech šest projektů bylo před spuštěním do provozu testováno. Testy byly vytvořené projektovým týmem. Koncoví uživatelé se však vývoje testů ne vždy účastnili, což mělo za následek, že nutná zlepšení nebyla zjištěna včas.

Byly projekty řádným způsobem monitorovány?

Řídící informační systémy a monitorovací zprávy

40. Vedoucí projektů by měli mít dostatečné a spolehlivé informace, aby mohli projekty během jejich provádění účelně monitorovat a aby případné problémy mohly být včas zjištěny a řešeny.

41. ECB používá pro monitorování svých projektů v oblasti informačních technologií řadu nástrojů. Čas strávený na projektech spolu s finančními údaji a informacemi o hlavních úspěších projektu a jeho postupu jsou předmětem měsíční zprávy o stavu projektu (PSR). U všech šesti projektů byly v průběhu jejich provádění tyto zprávy vypracovávány a obsahovaly dostatečné

informace. Bylo však zjištěno, že u projektu Target 2 SSP nebyly z důvodů nedostatku lidských zdrojů některé zprávy připraveny.

42. Bez ohledu na výše uvedené se čas strávený na projektech zaznamenává pouze pro pracovníky generálního ředitelství pro informační technologii. Čas strávený pracovníky příslušných organizačních složek a pracovníky centrálních bank jednotlivých států se pouze odhaduje. Přesčasy se navíc většinou nezaznamenávají důsledně, případně se nezaznamenávají vůbec. Monitoring projektů proto nevychází z úplných a přesných informací týkajících se času.

Bylo při dokončení projektů prováděno jejich formální posouzení?

43. Při dokončení projektu by se mělo provést formální posouzení dosažení cílů projektu a použitých zdrojů. Dokument POCP stanovuje, že jakmile je úspěšně docíleno všech výsledků fáze provádění a konečný produkt procesu je převzat příslušným organizačním útvarem či příslušnými organizačními útvary, má vlastník systému a generální ředitelství pro informační technologie vyhotovit zprávu o ukončení projektu (PCR). Tato zpráva o ukončení projektu tedy slouží jako dokument, kterým se uděluje schválení k formálnímu uzavření projektu.

44. Tento dokument je komplexní, neboť se má zabývat všemi hlavními otázkami, které se mají při ukončení projektu posuzovat. Jeho hlavními částmi jsou:

- i) posouzení toho, jak se podařilo dosáhnout schváleného rozsahu a cílů projektu;
- ii) posouzení využití lidských a finančních zdrojů;
- iii) posouzení kvantitativních a kvalitativních přínosů;
- iv) zpráva o získaných zkušenostech.

45. Do 15. dubna 2009 byla zpráva o ukončení projektu vydána a schválena u pěti z šesti prověřovaných projektů (viz **příloha**). Jako všeobecné pravidlo

dokument POCP stanovuje, že projekt má být uzavřen do tří měsíců od převzetí jeho konečných výsledků. V případě projektu Target 2 SSP došlo k zahájení provozu v květnu 2008 a projekt byl uzavřen 15. dubna 2009. Důvodem bylo to, že generální ředitelství pro informační technologie a vlastník systému se nemohli shodnout na obsahu dohody o úrovni služeb (SLA). Na schůzce skupiny pro řízení projektů, jež se konala v říjnu 2007, bylo uvedeno, že je nutné, aby byla SLA uzavřena před spuštěním Target 2 SSP a že je nutné s tímto začít co nejdříve, neboť jasná prezentace očekávání/služeb a také komunikace mezi provozními útvary a různými uživateli jsou klíčové. V případě projektu MPIDS se projekt také neuzavřel, neboť došlo k výraznému zpoždění podpisu SLA.

Posouzení dosažení schváleného rozsahu projektu a jeho cílů

46. Při uzavření projektu by se mělo provést posouzení skutečných výsledků projektu v porovnání s jeho schváleným rozsahem a schválenými cíli. Toto posouzení by mělo vzít v úvahu hlavní milníky a výsledky projektu a měly by se v něm zdůvodnit všechny větší odchylky.

47. Účetní dvůr prověřoval tato posouzení, která byla provedena u všech čtyř projektů, u nichž byla do března 2009 schválena zpráva o ukončení projektu. V posouzení se porovnával původní plán uvedený v dokumentu o předložení projektu s tím, čeho bylo dosaženo. Posouzení se zabývala všemi plánovanými milníky a výsledky a u všech větších odchylek podala vysvětlení. Bylo však zjištěno, že dva z projektů²¹ mají zpoždění ve srovnání s původním plánem (viz **příloha**). Dvěma hlavními uvedenými důvody byly:

- i) nárůst objemu činnosti,
- ii) nedostatek lidských zdrojů.

²¹ Projekty MDP a TCERTO.

48. V případě projektu MAU se formální převzetí a předání opozdilo o půl roku, ačkoli technická infrastruktura byla podle všeho k dispozici a používala se daleko dřív, než bylo uvedeno ve zprávě o ukončení projektu.

Posouzení využití lidských a finančních zdrojů

49. Dokument o ukončení projektu stanoví, že by se mělo provést srovnání plánovaných a skutečně využitých finančních a lidských zdrojů. Dokument o ukončení projektu v případě všech čtyř projektů takového srovnání obsahoval a podával vysvětlení u nejvýraznějších odchylek.

50. Lidské a finanční zdroje, které byly na všechny čtyři projekty skutečně použity, byly pod úrovní stanovenou v rozpočtu. Skutečné výdaje byly o 3 % až 23 % nižší než částky v rozpočtu (viz **příloha**). Na vysvětlení tohoto nedostatečného čerpání rozpočtu byla uvedena celá důvodů specifických pro jednotlivé projekty.

51. Otázkou nedostatečného čerpání rozpočtu u projektů se zabýval i rozpočtový výbor ECB ve své hodnotící zprávě ke zprávě ECB o monitorování rozpočtu ke konci roku 2008. Hodnotící zpráva uvádí, že výbor zaznamenal nedostatečné čerpání ve výši 18 milionů EUR (28,8 %). Výbor usoudil, že příčinou toho jsou hlavně zpoždění u některých projektů a uvedl, že v plánování a provádění projektů je prostor ke zlepšení. Účetní dvůr zjistil, že v realizaci projektů skutečně existují zpoždění (viz **příloha**) a že mají vliv na plnění rozpočtu. Vzhledem k tomu, že zdroje poskytnuté v původních plánech byly vyšší, než bylo potřebné, se ale ukazuje, že původní rozpočty nejsou stanovovány tak přesně, jak by měly být. To vede k situaci, že jsou přiděleny rozpočtové prostředky, které pak chybí na realizaci zralejších projektů.

Posouzení kvalitativních a kvantitativních přínosů

52. Při ukončení projektu se provádí posouzení kvalitativních a kvantitativních přínosů, kterých bude dosaženo provozem konečného produktu. Měly by se vysvětlit případné odchylky od informací, které byly uvedeny v dokumentu

o předložení projektu a následně použity pro stanovování priorit projektů a pro výběrový postup.

53. V případě všech čtyř projektů bylo v dokumentu o ukončení projektu uvedeno, že přínosy uvedené v dokumentu o předložení projektu jsou buď nadále platné, nebo že jich bylo dosaženo. Řadu těchto přínosů bude však možné řádně posoudit až po období, kdy budou v provozu (viz bod 25).

54. V případě projektu MDP se projekt neomezil na potvrzení původního posouzení uvedeného v dokumentu o předložení projektu. Za použití odlišné metodiky se navíc přistoupilo k dalšímu posouzení. V něm se hodnotily přínosy konečného produktu ve vztahu ke čtyřem aspektům obsaženým ve vyváženém systému bodování, jenž obsahoval pozitivní i negativní ukazatele. Měl tedy za cíl spravedlivě posoudit důsledky projektu. Jednalo se o pozitivní iniciativu, kterou lze pro účely dalších budoucích projektů považovat za osvědčený postup. Rámeček 1 uvádí výňatek z tohoto posouzení:

Rámeček 1 – Posouzení kvalitativních a kvantitativních přínosů projektu MDP při ukončení tohoto projektu (výňatky)

- Finanční oblast: (pozitivní přínos) projekt byl proveden v rámci rozpočtových prostředků; (negativní přínos) cena poplatků za poradenské služby, které byly zaplacený za vývoj řešení, se považuje za cenu, která je nad tržní úrovní.
- Inovace: (pozitivní přínos) projekt přispěl k vytvoření monitorovacího systému na podporu dohody o úrovni služeb; (negativní přínos) v rámci projektu byl zaveden nástroj na správu databáze organizace, jehož používání bylo dost komplikované a který nebyl tak pružný jako podobné již používané nástroje.
- Organizace: (pozitivní přínos) projekt přispěl k vytvoření politik týkajících se použití tržních údajů.
- Zákazník: (pozitivní přínos) projekt umožnil integraci údajů ze systému Bloomberg; (negativní přínos) použitelnost tohoto řešení ne zcela splnila očekávání.

Zpráva o získaných zkušenostech

55. Dokument POCP stanovuje, že jako příloha k dokumentu o ukončení projektu se má vypracovat také zpráva o získaných zkušenostech. Jejím cílem je zajistit, aby se zkušenosti s prováděním konkrétního projektu daly k dispozici celé organizaci, a to za účelem zlepšení řízení budoucích projektů.

56. Ačkoli všechny čtyři dokumenty o ukončení projektu zprávu o získaných zkušenostech obsahovaly, úroveň obsahu této zprávy byla různá. V případě projektu EER vytvářely popisované zkušenosti dojem, že byly do zprávy zahrnuty s cílem ukázat úspěšné zvládnutí daných problémů, namísto toho, aby ukázaly, jak v budoucnu lépe podobné problémy řešit. V případě projektu MAU zpráva obsahovala příliš mnoho podrobností, které znejasňovaly informace o zkušenostech pro budoucí projekty.

57. V případě jak projektu MDP, tak projektu TCERTO se podařilo identifikovat otázky, které skutečně mají význam do budoucna z hlediska postupů řízení projektů ECB. Výňatky z problémů uvedených ve zprávě k projektu MDP jsou uvedeny v rámečku 2:

Rámeček 2 – získané zkušenosti obsažené ve zprávě o ukončení projektu týkající se projektu MDP (výňatky)

- Zdůraznit důležitost přípravné fáze, a to zejména u stanovení požadavků uživatelů. Pro budoucnost se navrhuje, aby napříště měl koncový uživatel při výběru řešení ještě větší podíl.
- Zdůraznit nutnost zapojení a odpovědnosti uživatele: bez jasné odpovědnosti si uživatel nemusí plně uvědomovat důležitost svého zapojení do tvorby a testování řešení.
- Zdůraznit důležitost testování výsledků v každé fázi.

- Plánovat zdroje podle toho, jaké mají projekty prioritu: projekt se potýkal během všech testovacích fází s nedostatkem zdrojů z důvodu souběhu s dalším očekávaným výsledkem u stejné organizační složky.
- Považovat portál projektu za účelný nástroj pro sdílení vědomostí: centrální a uživatelsky vstřícný bod přístupu ke všem informacím o projektu byl velice užitečný.

58. Ačkoli jsou získané zkušenosti k dispozici pro ostatní vedoucí projektů, kteří k nim mají přístup ve formě zpráv o ukončení projektu, poznatky, které by mohly mít význam pro celou organizaci a které by mohly zdokonalit sdílení zkušeností mezi vedoucími projektu, nebyly definovány a nebyly aktivně šířeny.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Měla ECB vhodný rámec řízení pro řízení svých probíhajících projektů v oblasti informačních technologií?

59. ECB zavedla rámec řízení pro řízení svých projektů v oblasti informačních technologií. Existuje zde nicméně stále prostor ke zlepšení.

60. ECB nezavedla víceletou strategii pro oblast informačních technologií, která by formálně stanovovala její strategické záměry a střednědobé cíle. V roce 2008 přistoupila ECB ke strategickému přezkumu svých činnosti v oblasti informačních technologií. Ten by měl vést k formulování nové strategie pro tuto oblast.

61. Na rozdíl od projektů ECB v oblasti informačních technologií, pro něž byl proveden odhad finančních zdrojů, neobsahovaly roční plánovací dokumenty generálního ředitelství pro informační systémy žádné podrobnosti ohledně finančních zdrojů, které jsou potřeba k dosažení jeho cílů a realizaci zvolených opatření.

62. V roce 2008 se ECB skutečně podařilo zkvalitnit svůj proces výběru projektů, a to tím, že zajistila dostatek informací nutných k rozhodování.

63. Postupy ECB pro řízení projektů v oblasti informačních technologií jsou do velké míry v souladu s osvědčenou praxí. Byly však identifikovány nedostatky týkající se analýzy zainteresovaných stran a také následného posouzení dopadu projektu.

Doporučení (první auditní otázka)

1. ECB by měla formálně zavést víceletou strategii pro oblast informačních technologií, která by měla být používána jako účelný nástroj řízení pro činnosti ECB v této oblasti;
2. ECB by měla dále zdokonalit své roční plánování v oblasti informačních technologií tím, že zavede podrobný dokument, v němž budou stanoveny cíle společně s ukazateli na měření jejich dosahování. Cíle by měly být rozvedeny na konkrétní opatření s uvedením finančních zdrojů, které jsou k jejich dosažení nutné;
3. ECB by měla zabudovat oblast analýzy zúčastněných stran a následného posouzení dopadů projektu do svých postupů pro řízení projektů.

Uplatňoval se rámec řízení vytvořený pro řízení projektů v oblasti informačních technologií tak, jak bylo zamýšleno?

64. ECB uplatňovala vytvořený rámec řízení pro řízení projektů v oblasti informačních technologií vcelku tak, jak bylo zamýšleno. Všechny auditované projekty byly náležitě schváleny ve fázi plánování projektu, a to prostřednictvím schválení dokumentu o předložení projektu. Byly však zjištěny nedostatky v oblasti hodnocení rizik projektů, které spočívaly v nedostatečně podrobném charakteru tohoto posouzení a také v nepřítomnosti jednotného hodnotícího přístupu. Rozpočty obsažené v původních plánech nebyly stanoveny tak přesně, jak mohly být.

65. Účetní dvůr zjistil, že tři projekty v průběhu svého provádění čelily nedostatku specializovaných zdrojů, což vyústilo ve zpoždění.
66. ECB obecně zavedla pro monitorování svých projektů v oblasti informačních technologií vhodné nástroje a systémy informací o řízení. Lidské zdroje, které jsou využívány při projektech v oblasti informačních technologií, jsou však monitorovány pouze částečně.
67. Ve fázi dokončení projektu se provádí jeho formální posouzení, a to formou zprávy o dokončení projektu, jež obsahuje všechny hlavní otázky, které se mají v této fázi posuzovat. Pouze jeden z šesti projektů však byl ukončen v časové lhůtě původně plánované v dokumentu o předložení projektu.
68. Účetní dvůr doporučuje následující:

Doporučení (druhá auditní otázka)

4. Mělo by se zlepšit plánování zdrojů s cílem zajistit, aby všechny specializované zdroje, které jsou potřeba během provádění zvolených činností či projektů, byly k dispozici včas a aby rozpočty byly sestavovány důkladněji;
5. Měla by se dále zlepšit koordinace mezi generálním ředitelstvím pro informační systémy a jednotlivými organizačními složkami s cílem rychleji dospět k dohodě o SLA;
6. Zpráva o získaných poznatcích by se měla snažit podchytit možnosti zlepšení pro budoucí projekty a tyto možnosti zlepšení by měly být aktivně šířeny ke všem vedoucím projektů.

Tuto zprávu přijal Účetní dvůr v Lucemburku na svém zasedání dne
10. prosince 2009.

Za Účetní dvůr

předseda

Vítor Manuel da Silva Caldeira

Přehled projektů prověřovaných Evropským účetním dvorem

Název projektu	Trvání projektu					Náklady projektu (v EUR)			
	Datum zahájení provádění	Plánované datum dodání	Plánované datum ukončení projektu	Skutečné datum dodání	Skutečné datum ukončení projektu	Celkové rozpočtové zdroje	Celkové skutečné zdroje	Odchylka	
1) Main computer rooms area upgrade at the Eurotower building (MAU, Projekt modernizace hlavních výpočetních sálů v budově Eurotower)	28/06/2007	03/03/2008	18/04/2008	04/09/2008	02/12/2008	1 406 644	1 363 336	-43 308	-3,1 %
2) ECBLAN Eurotower Refresh (EER, Modernizace ECBLAN v budově Eurotower)	01/07/2006	13/04/2007	25/05/2007	15/02/2007	30/03/2007	1 158 692	1 014 359	-144 333	-12,5 %
3) Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania (TCERTO, Rozšíření systémů Teleconference, CoreNet a ESCB-Net do Bulharska a Rumunska)	01/03/2006	16/10/2006	19/01/2007	28/03/2007	27/06/2007	2 060 927	1 594 595	-466 332	-22,6 %
4) Monetary Policy Implementation Decision support System Phase 3 (MPIDS, Fáze 3 systému na podporu rozhodování při provádění měnové politiky)	01/03/2007	20/11/2007	29/02/2008	poskytne ECB	poskytne ECB	790 192	poskytne ECB	-	-
5) Market data Provision (MDP, Poskytování údajů o trhu)	02/01/2007	30/09/2007	30/11/2007	31/12/2007	14/02/2008	1 859 379	1 458 105	-401 274	-21,6 %
6) ECB Integration with the Target 2 Single Shared Platform (Target 2 SSP, Integrace ECB s jednotnou sdílenou platformou pro Target 2)	15/05/2006	20/05/2008	08/08/2008	18/05/2008	15/04/2009	508 387	540 339	+31 952	+6,3 %

ODPOVĚĚ EVROPSKÉ CENTRÁLNÍ BANKY

Evropská centrální banka (ECB) vítá zprávu Evropského účetního dvora za rozpočtový rok 2007 a oceňuje jeho připomínky a doporučení. ECB dále bere na vědomí jeho vyjádření: (i) že ECB zavedla rámec řízení pro řízení svých projektů v oblasti informačních technologií, (ii) že postupy ECB pro řízení projektů v oblasti informačních technologií jsou do velké míry v souladu s osvědčenou praxí a (iii) že ECB uplatňovala zavedený rámec řízení pro řízení projektů v oblasti informačních technologií vcelku tak, jak bylo zamýšleno.

ECB bere připomínky a doporučení Účetního dvora na vědomí. Níže jsou uvedeny poznámky ECB týkající se některých bodů a všech šesti doporučení.

Body 12, 13 a 60

ECB se domnívá, že její víceleté portfolio projektů v oblasti informačních technologií je v souladu se strategickými cíli ECB a jejich jednotlivých organizačních složek. Jako východisko ke stanovení nových projektů se uplatňují priority ECB, které mají vyšší úroveň a které jsou uvedeny v dopise prezidenta a také ve strategickém výhledu jednotlivých organizačních složek. Každý projekt vyžaduje popis strategického případu včetně údajů o jeho souladu se střednědobými strategickými cíli ECB a dotčené organizační složky. Projekty v oblasti informačních technologií jsou v rámci roční aktualizace portfolio projektů soustavně vyhodnocovány a těmto projektům jsou přiřazeny jednotlivé priority.

Pokud jde o víceletou strategii pro oblast informačních technologií, která má podstatně větší rozsah než portfolio projektů v této oblasti, by ECB chtěla uvést, že Strategický přezkum informačních systémů (ISR) byl zahájen v červenci 2008. Strategické požadavky předložené během 1. fáze ISR byly schváleny v prosinci 2008. Dále byla v lednu 2009 schválena zpráva ke Strategické orientaci informačních systémů. Tato Strategická orientace informačních systémů a strategické požadavky byly následně použity jako podklad pro vypracování Strategického plánu 2009-13 pro oblast informačních technologií. Strategické cíle pro oblast informačních technologií uvedené v plánu a související iniciativy pro tuto oblast byly schváleny v květnu 2009 (2. fáze ISR). Strategický plán 2009-13 pro oblast informačních technologií byl schválen v srpnu 2009 (jako součást 3. fáze ISR).

Body 18 a 61

Víceletý strategický směr je určen strategickým výhledem. Roční pracovní program je podrobnější a používá se k vymezení činností, kterými se strategické cíle provádějí, ale uvádí také provozní činnosti. Finanční údaje o všech projektech jsou uvedeny v několika projektových schvalovacích dokumentech počínaje přihláškou projektu. U každé projektové činnosti jsou uvedeny další plánovací údaje, aby bylo možné efektivní plánování a kontrola.

U činností nesouvisejících s projekty (např. provozní činnosti v oblasti informačních technologií) se finanční a lidské zdroje plánují a přidělují při sestavování ročního rozpočtu. Lidské zdroje přidělované Generálnímu ECB response 2007 CS.doc

ředitelství pro informační systémy se plánují a přidělují jak pro projektové, tak pro provozní činnosti pomocí systému pro přidělování zdrojů (iRACT).

Bod 24

ECB souhlasí s tím, že dokument Projektová organizace a kontrolní postupy (POCP) nevyžaduje předložení formálně vypracovaného dokumentu, který by se zabýval „analýzou zainteresovaných stran“. Analýza zainteresovaných stran se však provádí. Zainteresované strany jsou určeny během zahajovací fáze projektu, jež je završena vznikem Dokumentu k zahájení projektu (PID). Hlavním cílem zahajovací etapy projektu je zaměřit se na konkrétní problém nebo potřebu i na možná řešení, a tak určit zainteresované strany (např. dotčené organizační složky) a potenciální poskytovatele služeb. V rámci přípravy dokumentu PID se zřizuje Projektová řídicí skupina (PSG), která všechny zainteresované strany zahrnuje nebo v níž jsou tyto strany zastoupeny.

Bod 38

Při rozhodování o použití jednoho dodavatele jak pro vývojovou etapu projektu MDP, tak pro poskytování datových služeb se ECB jednoznačně snažila minimalizovat celkové náklady a rizika spojená s vývojem i provozem, a nikoli tedy pouze jedné části (tj. náklady na vývoj). Dosažené výsledky vedly jak k nejuhodnějším celkovým nákladům na vlastnictví, tak k omezení rizik projektu (tj. omezení rizik spojených s dodavatelem, neboť odpadla rizika související s řízením odlišných dodavatelů softwaru a datových souborů).

ECB souhlasí s tím, že vývoj softwaru nebyl hlavním předmětem podnikání poskytovatele. Zadání zakázky na vývoj bylo proto omezeno na minimální počet funkcí nezbytných k integraci základního řešení a během životního cyklu byly zintenzívněny zkoušky s cílem dosáhnout vysoké kvality produktu.

Doporučení 1

ECB se domnívá, že měla vhodný rámec řízení pro řízení svých projektů v oblasti informačních technologií, včetně stanovování víceletých strategických cílů a dosažení souladu s portfoliem projektů v této oblasti. ECB souhlasí s tím, že víceletá strategie pro oblast informačních technologií, která pokrývá nejen projekty v oblasti informačních technologií, ale celou jejich funkci, je důležitá. To vysvětluje, proč ECB zavedla svůj Strategický plán pro oblast informačních technologií, který byl zahájen v roce 2009. Strategický plán 2009-13 pro oblast informačních technologií byl určen Strategickým přezkumem informačních systémů, který byl zahájen v červenci 2008. Jeho Strategické cíle pro oblast informačních technologií a související iniciativy v oblasti informačních technologií byly schváleny v květnu 2009 (2. fáze ISR). Strategický plán 2009-13 pro oblast informačních technologií byl schválen v srpnu 2009 (jako součást 3. fáze ISR).

Doporučení 2

V souladu s komentářem ECB k bodům 18 a 61 zprávy Účetního dvora se ECB domnívá, že rámec řízení v oblasti informačních technologií, který v současnosti platí pro plánování, přidělování zdrojů a sledování

projektů v oblasti informačních technologií, je vyhovující. Pro celkové fungování oblasti informačních technologií včetně činností nesouvisejících s projekty je k dispozici souhrnný dokument, který pokrývá záměry, cíle, výkonnostní ukazatele a opatření. Zlepšení lze podle potřeby dosáhnout lepší provázaností mezi jednotlivými opatřeními a souvisejícími finančními výdaji.

Doporučení 3, 4 a 5

ECB doporučení 3, 4 a 5 přijímá.

Doporučení 6

ECB již začala vytvářet databázi/evidenci získaných poznatků, která bude k dispozici vedoucím projektů a PSG. Využívat ji bude také DG-H při sestavování hodnocení projektů pro PSC.

Realizace doporučení

Doporučení 1 již bylo realizováno. Doporučení 2 bylo z velké části realizováno v roce 2008 a zbývající prvek (uveden v naší odpovědi výše) bude v plném rozsahu realizován do konce roku 2010. Doporučení 3 až 6 budou realizována do konce roku 2010.