

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

Έκθεση σχετικά με τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης
της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για το οικονομικό έτος 2007r

συνοδευόμενη από τις απαντήσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σημεία
Κατάσταση συντομογραφιών και γλωσσάριο	
Εισαγωγή	1 - 4
Εμβέλεια και τρόπος προσέγγισης του ελέγχου	5 - 9
Παρατηρήσεις	10 - 58
Διέθετε η ΕΚΤ κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;	10 - 28
Διέθετε η ΕΚΤ πολυετή στρατηγική ΤΠ, ευθυγραμμισμένη με τους συνολικούς οργανωτικούς σκοπούς και στόχους της;	11 - 13
Σχεδίασε η ΕΚΤ τις δραστηριότητές της σχετικά με τα έργα ΤΠ σε ετήσια βάση;	14 - 18
Βασίστηκε η διαδικασία επιλογής έργων ΤΠ προς υλοποίηση σε ορθά κριτήρια;	19 - 21
Καθιερώθηκαν κατάλληλες διαδικασίες για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;	22 - 28
Εφαρμόστηκε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα το πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;	29 - 58
Σχεδιάστηκαν κατάλληλα τα επιμέρους έργα;	30 - 35
Υλοποιήθηκαν ορθά τα έργα;	36 - 39
Υπήρξε κατάλληλη παρακολούθηση των έργων;	40 - 42
Πραγματοποιήθηκε επίσημη αξιολόγηση των έργων κατά την ολοκλήρωσή τους;	43 - 58
Συμπεράσματα και συστάσεις	59 - 68
Διέθετε η ΕΚΤ κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;	59 - 63
Εφαρμόστηκε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα το πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;	64 - 68
Παράρτημα - Σύνοψη των έργων που εξετάστηκαν από το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο	

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ ΚΑΙ ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

ΒΔΕ	Βασικός δείκτης επιδόσεων
ΓΔ-ΑΔ	Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Προϋπολογισμού και Οργάνωσης
ΓΔ-ΠΣ	Γενική Διεύθυνση Πληροφοριακών Συστημάτων
ΟΔΕ	Ομάδα διαχείρισης έργου
ΕΟΕ	Έκθεση ολοκλήρωσης έργου
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΕΠΕ	Έκθεση προόδου έργου
ΕΣΚΤ	Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών
ΕΥΕ	Έγγραφο υποβολής έργου
ΣΕΥ	Συμφωνία επιπέδου υπηρεσιών
ΤΠ	Τεχνολογία των πληροφοριών
COBIT	Στόχοι ελέγχου των πληροφοριών και της σχετικής τεχνολογίας (Control Objectives for Information and related Technology)
EER	Ανανέωση του τοπικού δικτύου παραγωγής (ECBLAN) του Eurotower (ECBLAN Eurotower Refresh)
MAU	Αναβάθμιση υποδομής στο κέντρο υπολογιστών του κτιρίου Eurotower (Main computer rooms Area Upgrade at the Eurotower building)
MDP	Παροχή δεδομένων αγοράς (Market Data Provision)
MPIDS	Σύστημα στήριξης των αποφάσεων εφαρμογής της νομισματικής πολιτικής (Monetary Policy Implementation Decision support System)

PMBOK	Σύνολο γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση έργου (Project Management Body of Knowledge)
PMI	Ινστιτούτο διαχείρισης έργου (Project Management Institute)
POCP	Διαδικασίες οργάνωσης και ελέγχου έργου (Project Organisation and Control Procedures)
Target 2 SSP	Ενιαία κοινή πλατφόρμα του Target 2 (Target 2 Single Shared Platform)
TCERTO	Διεύρυνση των δικτύων Τηλεδιάσκεψης, CoreNet και ESCB-Net στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία (Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ-«η Τράπεζα») και οι εθνικές κεντρικές τράπεζες όλων των κρατών μελών της ΕΕ αποτελούν μαζί το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ). Πρωταρχικός στόχος του ΕΣΚΤ είναι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών. Επίσης, το ΕΣΚΤ στηρίζει τις γενικές οικονομικές πολιτικές στην Ένωση, προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της Ένωσης¹. Για τον σκοπό αυτό, η ΕΚΤ εκτελεί τα καθήκοντα που ορίζονται στο καταστατικό της² και είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων και των οικονομικών της.
2. Ο έλεγχος που διενεργεί το Συνέδριο σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ΕΚΤ στηρίζεται στο άρθρο 27, παράγραφος 2, του πρωτοκόλλου για το καταστατικό του ΕΣΚΤ και της ΕΚΤ³. Το θέμα του ελέγχου ήταν η διαχείριση που ασκεί η ΕΚΤ όσον αφορά τα έργα ΤΠ για τα οικονομικά έτη 2007 και 2008. Επίσης, ελήφθησαν υπόψη οι εξελίξεις στην πρακτική της ΕΚΤ κατά το πρώτο τρίμηνο του 2009.
3. Ο προϋπολογισμός της ΕΚΤ διαιρείται σε δύο κύρια μέρη: δραστηριότητες στο πλαίσιο της «διοίκησης της Τράπεζας» (επιχειρησιακές δαπάνες των υπηρεσιακών μονάδων της ΕΚΤ⁴) και δραστηριότητες στο πλαίσιο της

¹ Άρθρο 105, παράγραφος 1 της συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, εφεξής άρθρο 127, παράγραφος 1 της συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

² Το καταστατικό του ΕΣΚΤ και της ΕΚΤ είναι πρωτόκολλο προσαρτημένο στη Συνθήκη.

³ Το άρθρο 27, παράγραφος 2, ορίζει: «Οι διατάξεις του άρθρου 248 της Συνθήκης έχουν εφαρμογή μόνον στην εξέταση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της ΕΚΤ». Οι θεσμικές διατάξεις που αφορούν την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα περιλαμβάνονται στα άρθρα 112-115 της συνθήκης ΕΚ, εφεξής άρθρα 283, 294, 134 και 135 της συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

⁴ Η ΕΚΤ διαιρείται σε 17 υπηρεσιακές μονάδες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν το εύρος των λειτουργιών της ΕΚΤ. Εξαιρουμένων των συμβούλων της Εκτελεστικής Επιτροπής και της αντιπροσωπείας της ΕΚΤ στην Ουάσινγκτον, κάθε υπηρεσιακής μονάδας προΐσταται ανώτερο διοικητικό στέλεχος (γενικός

«τροποποίησης/ανάπτυξης της Τράπεζας». Το δεύτερο αυτό μέρος αποτελείται από δύο κύριες ομάδες δραστηριοτήτων:

- i) δραστηριότητες που αφορούν έργα, ήτοι τα σημαντικά έργα της ΕΚΤ και του ΕΣΚΤ, λοιπά έργα, εξελίξεις μικρής κλίμακας και τις κεντρικές επενδύσεις ΤΠ· και
- ii) δραστηριότητες στον τομέα των τραπεζογραμματίων, που αφορούν κυρίως τον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης τραπεζογραμματίων.

4. Οι δαπάνες της ΕΚΤ για έργα ΤΠ⁵ το 2007 ανήλθαν σε 20 εκατομμύρια ευρώ περίπου, επί συνόλου 31 εκατομμυρίων ευρώ που δαπανήθηκαν για το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούσαν έργα.

ΕΜΒΕΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

5. Κύριος στόχος του ελέγχου του Συνεδρίου ήταν η αξιολόγηση της διαχείρισης που ασκεί η ΕΚΤ όσον αφορά τα έργα ΤΠ, με την εξέταση των εξής δύο ερωτημάτων ελέγχου:

- Διέθετε η ΕΚΤ κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;
- Εφαρμόστηκε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα το πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;

6. Ο έλεγχος περιλάμβανε αξιολόγηση των κανόνων και διαδικασιών της ΕΚΤ που εφαρμόζονται στα διάφορα στάδια διαχείρισης των έργων ΤΠ, καθώς και εξέταση της εφαρμογής τους.

διευθυντής ή διευθυντής), που λογοδοτεί σε ένα μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής.

⁵ Πρόκειται για έργα της ΕΚΤ που περιλαμβάνουν πόρους ΤΠ και των οποίων η διαχείριση ασκείται τόσο από την οικεία υπηρεσιακή μονάδα όσο και από τη Γενική Διεύθυνση Πληροφοριακών Συστημάτων.

7. Η αξιολόγηση εκ μέρους του Συνεδρίου σχετικά με το εάν η ΕΚΤ είχε καθιερώσει κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης περιλάμβανε την εξέταση όλων των κύριων εγγράφων και διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση έργων ΤΠ. Το κύριο έγγραφο που χρησιμοποιείται στη διαχείριση των έργων είναι το ΡΟCP (Διαδικασίες οργάνωσης και ελέγχου έργου)⁶. Για την αξιολόγηση της καταλληλότητας του πλαισίου διακυβέρνησης ΤΠ, ελήφθησαν επίσης υπόψη διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα και βέλτιστες πρακτικές, όπως το Σύνοιο γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση έργου (PMBOK⁷) του Ινστιτούτου διαχείρισης έργου (PMI) και οι Στόχοι ελέγχου των πληροφοριών και της σχετικής τεχνολογίας (COBIT) του Ινστιτούτου διακυβέρνησης ΤΠ.

8. Προκειμένου να αξιολογηθεί εάν οι κανόνες και οι διαδικασίες εφαρμόζονταν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα σε επίπεδο έργου, υποβλήθηκαν σε λεπτομερή έλεγχο έξι έργα ΤΠ. Ο έλεγχος των επιλεγέντων έργων βασίστηκε σε συνομιλίες με υπεύθυνους διαχείρισης έργου, ομάδες έργου και τελικούς χρήστες, καθώς και σε εξέταση σχετικής τεκμηρίωσης όσον αφορά τα έργα.

9. Βάση του δείγματος αποτέλεσε το κονδύλιο του προϋπολογισμού της ΕΚΤ που αφορούσε τα «σημαντικά έργα της ΕΚΤ». Για το οικονομικό έτος 2007 περιλάμβανε 16 σημαντικά έργα, 14 εκ των οποίων αφορούσαν τον τομέα ΤΠ. Η επιλογή βασίστηκε στα ακόλουθα κριτήρια: i) είδος του έργου, ii) προϋπολογισμός του έργου και iii) στάδιο ολοκλήρωσής του. Στο παράρτημα παρέχεται συνοπτική περιγραφή κάθε έργου, καθώς και πληροφοριακά στοιχεία σχετικά με τη διάρκεια και το κόστος των έργων.

⁶ Η πλέον πρόσφατη ενημέρωση του εγγράφου ΡΟCP χρονολογείται από το 2006.

⁷ Το έγγραφο PMBOK καθορίζει πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές που είναι ευρέως αναγνωρισμένα ως βέλτιστη πρακτική· αυτά χρησιμοποιούνται επίσης από την ΕΚΤ ως πρότυπο για τις διαδικασίες διαχείρισης έργου της.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Διέθετε η ΕΚΤ κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;

10. Κατά τον έλεγχο του πλαισίου διακυβέρνησης για έργα ΤΠ, το Συνέδριο εξέτασε εάν η ΕΚΤ:

- διέθετε πολυετή στρατηγική ΤΠ, ευθυγραμμισμένη με τους συνολικούς οργανωτικούς σκοπούς και στόχους της·
- σχεδίασε τις δραστηριότητές της σχετικά με τα έργα ΤΠ αποτελεσματικά σε ετήσια βάση·
- χρησιμοποίησε ορθά κριτήρια για την επιλογή έργων ΤΠ προς υλοποίηση· και
- καθιέρωσε κατάλληλες διαδικασίες για τη διαχείριση των έργων ΤΠ.

Διέθετε η ΕΚΤ πολυετή στρατηγική ΤΠ, ευθυγραμμισμένη με τους συνολικούς οργανωτικούς σκοπούς και στόχους της;

11. Προκειμένου να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι πόροι πρέπει να καταρτίζεται πολυετής στρατηγική ΤΠ, ευθυγραμμισμένη με τους συνολικούς οργανωτικούς σκοπούς και στόχους. Η εν λόγω στρατηγική πρέπει να διατυπώνεται κατά τρόπο που να παρέχει καθοδήγηση όσον αφορά τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων ΤΠ για αρκετά έτη, παρέχοντας τη δυνατότητα καθορισμού των δαπανών ΤΠ σε κατάλληλο επίπεδο και συγκέντρωσής τους στους τομείς όπου είναι πλέον αναγκαίες. Πρέπει να στηρίζεται σε συνολική αξιολόγηση των αναγκών ΤΠ, η οποία να οδηγεί σε τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων όσον αφορά τον καθορισμό προτεραιότητας για τους τομείς παρέμβασης.

12. Το Συνέδριο διαπίστωσε ότι η ΕΚΤ δεν είχε καθιερώσει πολυετή στρατηγική ΤΠ, στην οποία να ορίζει και να παρουσιάζει τους στρατηγικούς σκοπούς και

τους μεσοπρόθεσμους στόχους της για τον τομέα ΤΠ. Επιπλέον, δεν είχε πραγματοποιηθεί επίσημη συνολική αξιολόγηση των αναγκών για την ιεράρχηση των τομέων παρέμβασης με μεσοπρόθεσμη προοπτική. Εντούτοις, τόσο η επιστολή του Προέδρου όσο και ο «στρατηγικός/επιχειρησιακός σχεδιασμός» των υπηρεσιακών μονάδων χρησιμοποιούνται ως βάση για τον εντοπισμό νέων έργων ΤΠ, τα οποία στη συνέχεια ιεραρχούνται στην ετήσια ενημέρωση του χαρτοφυλακίου έργων (βλέπε σημεία 19-21).

13. Το 2008, η Γενική Διεύθυνση Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΔ-ΠΣ) και η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Προϋπολογισμού και Οργάνωσης (ΓΔ-ΑΔ) προέβησαν στην έναρξη στρατηγικής εξέτασης των δραστηριοτήτων ΤΠ της ΕΚΤ, σε στενή συνεργασία με τις λοιπές υπηρεσιακές μονάδες της ΕΚΤ. Η εν λόγω εξέταση δεν είχε ακόμη ολοκληρωθεί κατά τη χρονική στιγμή του ελέγχου του Συνεδρίου (πρώτο τρίμηνο του 2009). Η πρώτη φάση της εξέτασης στόχευε στη λεπτομερή διερεύνηση των σκοπών και στόχων των υπηρεσιακών μονάδων, καθώς και στον καθορισμό των αναγκών των στρατηγικών επιχειρήσεών τους όσον αφορά νέα συστήματα, έργα και υπηρεσίες ΤΠ για την επόμενη πενταετία (2009-2013). Η φάση αυτή ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2008. Η εν λόγω εξέταση αναμένεται να καταλήξει στη διαμόρφωση στρατηγικής ΤΠ για όλες τις λειτουργίες της ΓΔ-ΠΣ (συμπεριλαμβανομένων των έργων ΤΠ).

Σχεδίασε η ΕΚΤ τις δραστηριότητές της σχετικά με τα έργα ΤΠ σε ετήσια βάση;

14. Ένας ετήσιος κύκλος σχεδιασμού για έργα ΤΠ απαιτεί καθορισμό ετήσιων στόχων και δράσεων προς υλοποίηση για την επίτευξη των εν λόγω στόχων, καθώς και καθιέρωση βασικών δεικτών επιδόσεων (BDE) για τη μέτρηση των επιδόσεων.

15. Το 2007 η ΓΔ-ΠΣ κατήρτισε έγγραφο σχετικά με τον «στρατηγικό/επιχειρησιακό σχεδιασμό 2007», το οποίο περιλάμβανε κατάσταση ορισμένων γενικών σκοπών, κάποιοι από τους οποίους αφορούσαν

τη διαχείριση έργων ΤΠ⁸. Ωστόσο, οι σκοποί αυτοί δεν αντιστοιχούσαν σε συγκεκριμένους στόχους και δράσεις, ούτε καθορίζονταν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

16. Το 2008 η ΓΔ-ΠΣ κατήρτισε δύο έγγραφα προγραμματισμού: έναν «στρατηγικό/επιχειρησιακό σχεδιασμό 2008» γενικότερου χαρακτήρα και ένα «πρόγραμμα εργασίας 2008». Ο στρατηγικός/επιχειρησιακός σχεδιασμός 2008 περιλάμβανε ένα συνοπτικό τμήμα σχετικό με τις βασικές προκλήσεις για τη ΓΔ-ΠΣ το 2008 και σύνοψη των στόχων, καθώς και ΒΔΕ για το 2008. Ορισμένοι από τους στόχους αυτούς αφορούσαν τη διαχείριση έργων ΤΠ⁹. Η επίτευξη των εν λόγω στόχων επρόκειτο να μετρηθεί με ειδικούς ποσοτικά προσδιορίσιμους ΒΔΕ, οι στόχοι για τους οποίους είχαν καθοριστεί για το δεύτερο και τέταρτο τρίμηνο του 2008.

17. Το πρόγραμμα εργασίας 2008 παρείχε περισσότερες λεπτομέρειες, καθορίζοντας τις δράσεις που αναμενόταν να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη καθενός από τους στόχους. Το γεγονός αυτό αποτελεί βελτίωση σε σύγκριση με την κατάσταση το 2007, καθώς και θετική εξέλιξη που ενισχύει την ποιότητα της διαδικασίας σχεδιασμού. Ωστόσο, σημειώθηκε ότι το πρόγραμμα εργασίας 2008 περιλάμβανε πολύ μεγαλύτερο αριθμό στόχων σε σύγκριση με το προαναφερθέν έγγραφο σχετικά με τον στρατηγικό/επιχειρησιακό σχεδιασμό 2008. Το πρόγραμμα εργασίας δεν καταρτίστηκε για να αναπτύξει τους στόχους που επελέγησαν στον «στρατηγικό/επιχειρησιακό σχεδιασμό», ούτε για να παράσχει λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο επίτευξής τους, ούτε για να προσθέσει νέους στόχους.

⁸ Παραδείγματος χάρη: καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ της κύριας δραστηριότητας και του τομέα ΤΠ και μετάβαση από τον τρόπο προσέγγισης κατά τομέα έργων στον τρόπο προσέγγισης κατά τομέα προγραμμάτων.

⁹ Παραδείγματος χάρη: υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών για την παράδοση των έργων και τη διαδικασία διαχείρισης, καθώς και παράδοση των έργων ΤΠ με τήρηση του κόστους, του χρονοδιαγράμματος και της ποιότητας που συμφωνήθηκαν, συμπεριλαμβανομένου του εύχρηστου.

18. Τέλος, κανένα από τα έγγραφα προγραμματισμού 2008 δεν είναι αρκετά λεπτομερές ώστε να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά. Επιπλέον, δεν παρέχουν καμία ένδειξη ως προς τους αναγκαίους χρηματοοικονομικούς πόρους για την επίτευξη κάθε στόχου και την υλοποίηση κάθε επιλεγείσας δράσης.

Βασίστηκε η διαδικασία επιλογής έργων ΤΠ προς υλοποίηση σε ορθά κριτήρια;

19. Οι διαθέσιμοι πόροι δεν επαρκούν για τη χρηματοδότηση όλων των πιθανών έργων ετησίως. Συνεπώς, απαιτείται διαδικασία επιλογής των έργων με τη μεγαλύτερη προτεραιότητα προκειμένου να διασφαλιστεί η βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

20. Η διεργασία ιεράρχησης και επιλογής έργων 2007 βασίστηκε σε τριετή μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό χαρτοφυλακίου έργων. Κάθε χρόνο, η ΕΚΤ επαναξιολογεί το σύνολο των έργων (υπό εξέλιξη, ήδη καταχωρισμένα στο σύστημα έργων χωρίς να έχουν ξεκινήσει και πρόσφατα καταγεγραμμένα) υπό το πρίσμα των συνολικών στόχων της. Ο εν λόγω μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός ενημερώνεται δύο φορές ετησίως προκειμένου να λαμβάνονται υπόψη τα πρόσφατα καταγεγραμμένα έργα και τυχόν λοιπές εξελίξεις. Η αξιολόγηση των έργων στηρίζεται στα επιχειρηματικά σχέδια που υποβάλλονται για τα έργα και στις προβλέψεις τους σχετικά με την ανάλωση των πόρων. Δεν καθορίστηκαν σαφή κριτήρια ιεράρχησης. Το γεγονός αυτό κατέστησε την επιλογή των έργων λιγότερο αντικειμενική, αυξάνοντας έτσι τον κίνδυνο να μην χρησιμοποιηθούν οι διαθέσιμοι πόροι κατά τον βέλτιστο τρόπο.

21. Το 2008 καθιερώθηκε βελτιωμένη μεθοδολογία ιεράρχησης των έργων, η οποία βασιζόταν σε «εννοιολογική προσέγγιση βάσει τριών πυλώνων»¹⁰. Η

¹⁰ Πρώτος πυλώνας: τυποποιημένες ερωτήσεις (22 παράμετροι), δεύτερος πυλώνας: συγκεντρωτική ανάλυση κατά ομάδες και τρίτος πυλώνας: συγκεντρωτικά κριτήρια ιεράρχησης σε επίπεδο ΕΚΤ για την τελική λήψη αποφάσεων.

μεθοδολογία συνίστατο σε ειδικές αξιολογήσεις κατά τομέα¹¹, οι οποίες στη συνέχεια ενοποιούνταν σε επίπεδο ΕΚΤ. Το σύστημα διαχείρισης έργων ΤΠ που καθιερώθηκε το 2008 παρείχε επαρκείς πληροφορίες προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις.

Καθιερώθηκαν κατάλληλες διαδικασίες για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;

Διαδικασίες διαχείρισης των έργων ΤΠ

22. Η ΕΚΤ κατήρτισε το έγγραφο ΡΟCΡ (Διαδικασίες οργάνωσης και ελέγχου έργου), με το οποίο πρέπει να συμμορφώνεται η διαχείριση όλων των έργων, συμπεριλαμβανομένων των έργων ΤΠ¹². Το ΡΟCΡ περιέχει λεπτομερή ορισμό του τι αποτελεί έργο και καθορίζει σαφώς το πεδίο εφαρμογής του. Επίσης, καθορίζει την οργανωτική δομή που πρέπει να καθιερωθεί για τα έργα, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των σχετικών οργάνων που συμμετέχουν.

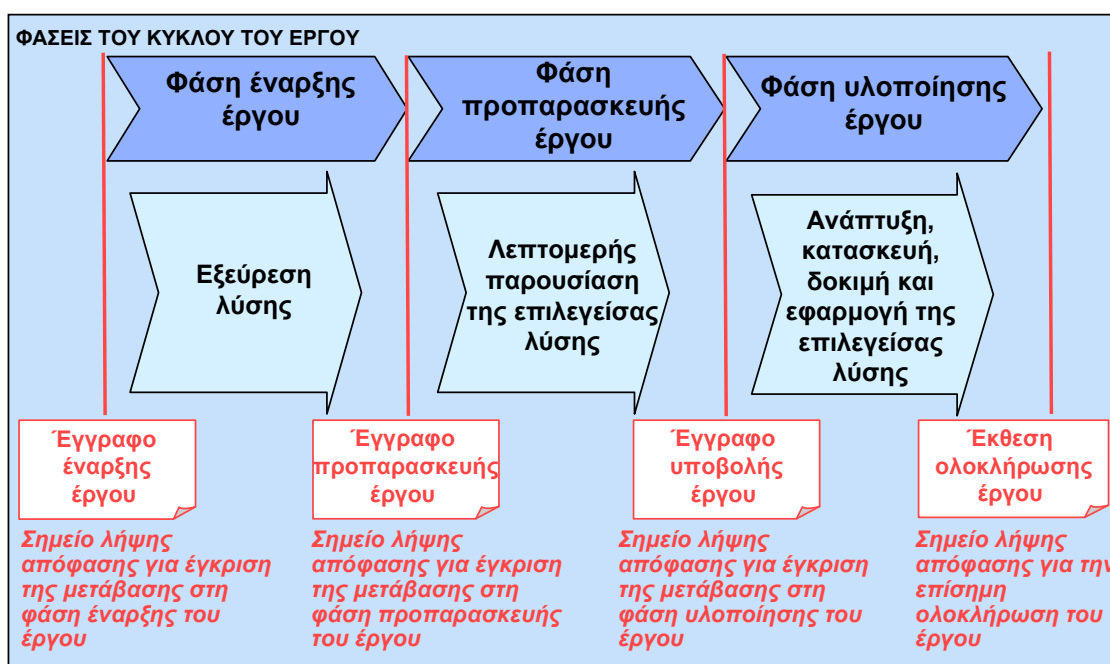
23. Ο κύκλος του έργου, όπως ορίζει το έγγραφο ΡΟCΡ, καθορίζει τη δομή για την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου επί των έργων, με διαίρεση του κύκλου του έργου σε λογικές φάσεις και με τον καθορισμό συγκεκριμένων σημείων λήψης αποφάσεων (βλέπε **διάγραμμα 1**). Σύγκριση του ΡΟCΡ με το ΡΜΒΟΚ κατέδειξε ότι το ΡΟCΡ ήταν εν πολλοίς σύμφωνο με την εν λόγω βέλτιστη πρακτική. Το ΡΟCΡ επιδέχεται βελτίωση στους εξής δύο τομείς: ανάλυση των ενδιαφερομένων και εκ των υστέρων αξιολόγηση του αντικτύπου του έργου. Οι

¹¹ Η Διεύθυνση έργων ΤΠ είναι οργανωμένη σε πέντε τομείς. Κάθε τομέας είναι επιφορτισμένος με έργα που δρομολογήθηκαν από διαφορετικές υπηρεσιακές μονάδες.

¹² Εξαιρούνται από το έγγραφο ΡΟCΡ ήσσονα καθήκοντα, έργα που είτε πραγματοποιούνται εντός μίας και μόνον υπηρεσιακής μονάδας είτε δεν απαιτούν λύσεις ΤΠ, ή ακόμη καθήκοντα υποδομής ΤΠ που δεν απαιτούν πολυάριθμους δοκιμαστικούς ελέγχους, με χαμηλό επίπεδο καινοτομίας, με μικρό οργανωτικό αντίκτυπο και τα οποία δεν προσθέτουν νέες υπηρεσίες. Όλα τα έργα που επέλεξε το Συνέδριο για λεπτομερή έλεγχο εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του ΡΟCΡ.

υπάρχουσες αδυναμίες και ο αντίκτυπός τους παρουσιάζονται λεπτομερώς στα ακόλουθα σημεία.

Διάγραμμα 1 – Φάσεις του κύκλου του έργου



Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

24. Το έγγραφο POCP δεν απαιτεί επίσημη και τεκμηριωμένη ανάλυση ενδιαφερομένων. Αυτό σημαίνει ότι η ομάδα έργου δεν υποχρεούται να ταυτοποιεί επισήμως τους ενδιαφερομένους και να καθορίζει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις τους από το έργο¹³. Η έλλειψη επίσημης ταυτοποίησης όλων των ενδιαφερομένων και των αναγκών τους θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επιτυχία ενός έργου. Πρέπει να σημειωθεί ότι, στην περίπτωση των συγκεκριμένων έργων που εξετάστηκαν, ελήφθησαν υπόψη οι ανάγκες των χρηστών (βλέπε σημεία 33 και 36).

¹³ Σύμφωνα με το τμήμα 2.2 του εγγράφου PMBOK, αυτό είναι αναγκαίο προκειμένου να διασφαλίζεται η επιτυχία του έργου. Επιπλέον, το PMBOK ορίζει ότι η μη ταυτοποίηση του βασικού ενδιαφερομένου μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στο έργο. Στο τμήμα 10.1 του PMBOK, το οποίο αφορά τον σχεδιασμό της επικοινωνίας όσον αφορά τα έργα, αναφέρεται ότι ο καθορισμός των αναγκών

25. Δεν προβλέπεται εκ των υστέρων αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των έργων ούτε αξιολόγηση του αντικτύπου ενός έργου όταν αυτό λειτουργεί για ορισμένο χρονικό διάστημα. Η αξιολόγηση του είδους αυτού θα μπορούσε, μεταξύ άλλων, να παράσχει επίσημη εκτίμηση σχετικά με την επίτευξη του προσδοκώμενου ποιοτικού και ποσοτικού οφέλους που αναφέρεται στα έγγραφα έγκρισης του έργου και να βοηθήσει κατ' αυτό τον τρόπο στο σχεδιασμό μελλοντικών έργων (βλέπε σημείο 53). Στον τομέα αυτό αποτέλεσε θετική εξέλιξη πρόσφατα το νέο σχεδιάτυπο, το οποίο απαιτεί την παροχή πληροφοριών ανάδρασης ετησίως από τους τελικούς χρήστες σχετικά με τα έργα ΤΠ, προκειμένου να παρακολουθείται ο βαθμός ικανοποίησής τους ως προς την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

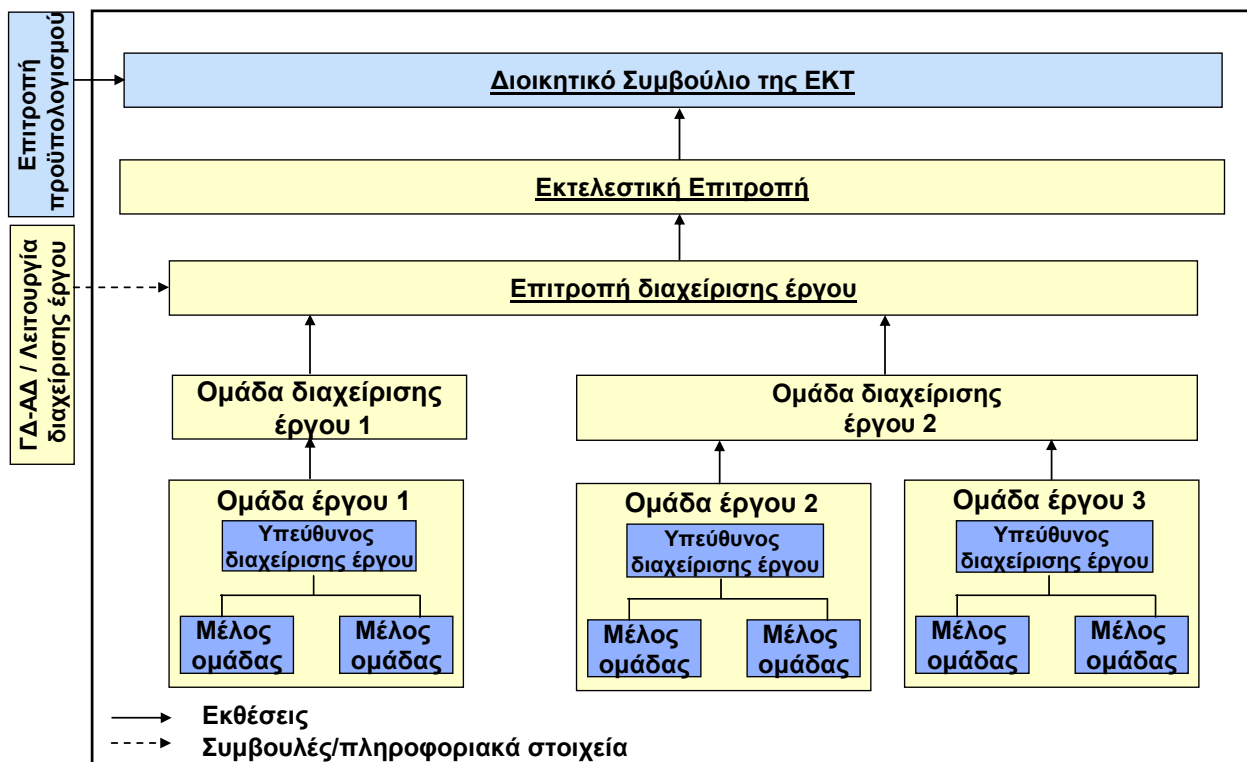
Καταμερισμός αρμοδιοτήτων και δομή λήψης αποφάσεων

26. Προκειμένου να διασφαλιστεί η αποδοτική και αποτελεσματική υλοποίηση των έργων είναι αναγκαία η καθιέρωση πλαισίου διαχείρισής τους, το οποίο να καθορίζει σαφώς τις υποχρεώσεις λογοδοσίας και τις αρμοδιότητες των οργάνων και των λειτουργιών που εμπλέκονται στη διαδικασία.

27. Το έγγραφο POCP καθορίζει την οργανωτική δομή που πρέπει να καθιερωθεί για τη διαχείριση των έργων της ΕΚΤ, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, καθώς και της σύνθεσης, των σχετικών οργάνων που συμμετέχουν (βλέπε διάγραμμα 2).

των ενδιαφερομένων και η εξεύρεση κατάλληλου μέσου για την κάλυψη των εν λόγω αναγκών αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του έργου.

Διάγραμμα 2 – Σύνοψη του πλαισίου διαχείρισης έργων της ΕΚΤ



Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

28. Το έγγραφο POCP καθορίζει σαφείς υποχρεώσεις λογοδοσίας μεταξύ των οργάνων και των λειτουργιών που εμπλέκονται στη διεργασία διαχείρισης έργου. Η επιτροπή διαχείρισης έργου αποτελεί το κύριο εσωτερικό όργανο της ΕΚΤ για τη λήψη αποφάσεων όσον αφορά την ιεράρχηση, τον σχεδιασμό, την έγκριση και την παρακολούθηση των έργων. Η δομή που δημιουργήθηκε βάσει του POCP περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες λειτουργίες και προβλέπει σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, με προκαθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες.

Εφαρμόστηκε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα το πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;

29. Κατά τον έλεγχο της εφαρμογής του πλαισίου διακυβέρνησης για έργα ΤΠ, το Συνέδριο εξέτασε εάν η ΕΚΤ:

- σχεδίασε κατάλληλα τα διάφορα έργα, αφενός, αξιολογώντας τους στόχους του έργου και την προτεινόμενη λύση και, αφετέρου, εξετάζοντας τους αναγκαίους πόρους·
- υλοποίησε ορθά τα διάφορα έργα, διασφαλίζοντας την έγκαιρη διάθεση των πόρων και πραγματοποιώντας επαρκείς δοκιμαστικούς ελέγχους για όλα τα παραδοτέα των έργων·
- παρακολούθησε την υλοποίηση των έργων, καθιερώνοντας συστήματα που διασφαλίζουν τη συχνή κατάρτιση εκθέσεων, οι οποίες να συνοψίζουν όλα τα σημαντικά δεδομένα όσον αφορά τα έργα, προκειμένου να λαμβάνονται τεκμηριωμένες αποφάσεις· και
- πραγματοποίησε επίσημη αξιολόγηση των παραδοτέων των έργων, καθώς και των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν, κατά τη χρονική στιγμή της ολοκλήρωσης των έργων.

Σχεδιάστηκαν κατάλληλα τα επιμέρους έργα;

Έγγραφο υποβολής έργου (EYE)

30. Ο σχεδιασμός ενός έργου είναι κατάλληλος όταν εξετάζονται τα ακόλουθα: i) η εμβέλεια και οι συνολικοί στόχοι του έργου ii) η προτεινόμενη λύση, iii) τα ορόσημα και τα παραδοτέα του έργου, iv) οι χρηματοοικονομικοί και ανθρωπίνιοι πόροι v) η ομάδα του έργου.

31. Το κύριο έγγραφο προγραμματισμού είναι το έγγραφο υποβολής έργου (EYE) (βλέπε **διάγραμμα 1**). Το έγγραφο αυτό χρησιμεύει ως βάση για να ληφθεί απόφαση αν η επιλεγείσα λύση του έργου πρέπει να εφαρμοστεί. Στην περίπτωση και των έξι έργων που εξετάστηκαν, το έγγραφο αυτό, ως προς το περιεχόμενό του, ήταν πλήρες και κάλυπτε όλα τα βασικά ζητήματα τα οποία πρέπει να εξεταστούν κατά την έγκριση του έργου.

Έγκριση και επιλογή του έργου

32. Όλα τα έργα εγκρίθηκαν σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται στο έγγραφο POCP. Πριν από το καθένα από τα τρία στάδια του έργου¹⁴, λαμβανόταν επίσημη απόφαση να προχωρήσει το έργο από την επιτροπή διαχείρισης του έργου. Τρία έργα¹⁵ θεωρήθηκαν απαραίτητα προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τα πρότυπα του ΕΣΚΤ ή άλλα απαιτούμενα πρότυπα. Τα υπόλοιπα¹⁶ επιλέχθηκαν βάσει της μεθοδολογίας ιεράρχησης των έργων. Όλα τα έργα ήταν συνεπή είτε με τον «στρατηγικό/ επιχειρησιακό σχεδιασμό» της ΓΔ-ΠΣ είτε με τις γενικές στρατηγικές των σχετικών υπηρεσιακών μονάδων.

Ανάγκες των χρηστών και προδιαγραφές των έργων

33. Για τρία από τα έργα¹⁷ που εξετάστηκαν, οι απαιτήσεις των χρηστών αξιολογήθηκαν και τεκμηριώθηκαν στη φάση σχεδιασμού. Καθώς τα τρία άλλα έργα αφορούσαν μόνο την επέκταση ενός υπάρχοντος δικτύου (TCERTO), ή αναβάθμιση μιας υπάρχουσας υποδομής (EER και MAU), οι χρήστες δεν εμπλέκονταν κατά τη φάση σχεδιασμού. Στην περίπτωση του έργου MPIDS, οι προδιαγραφές διαμορφώθηκαν σύμφωνα με μια προσέγγιση επαναληπτικών δοκιμών. Επειδή η εν λόγω προσέγγιση δεν εφαρμόστηκε κατά τον καλύτερα δυνατό τρόπο, σημειώθηκαν καθυστερήσεις και οι διαφορετικές δοκιμές δεν διαμορφώθηκαν επαρκώς όπως αναμενόταν.

Αξιολόγηση των κινδύνων

34. Οι κίνδυνοι της μη επίτευξης των στόχων του έργου πρέπει να επισημαίνονται αρκετά λεπτομερώς και να διαρθρώνονται, καθώς και να

¹⁴ Φάση έναρξης, προπαρασκευής και υλοποίησης έργου.

¹⁵ TCERTO, ενιαία κοινή πλατφόρμα του Target 2 και EER.

¹⁶ MDP, MPIDS και MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS και ενιαία κοινή πλατφόρμα του Target 2.

αξιολογούνται σε βάθος κατά τη φάση σχεδιασμού ως προς την πιθανότητά τους και τον δυνητικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων του έργου.

35. Στα σχεδιοτύπα για την ανάλυση των κινδύνων υπάρχει ειδική ενότητα για το καθένα από τα τρία έγγραφα προγραμματισμού¹⁸. Η ενότητα αυτή ολοκληρώθηκε σε όλα τα έγγραφα ΕΥΕ. Ωστόσο, δεν υπήρχε κοινή προσέγγιση για τον εντοπισμό των κινδύνων που αντιμετωπίστηκαν από τα έργα ούτε και για την αξιολόγηση της πιθανότητας και του αντίκτυπού τους. Η αξιολόγηση βασίστηκε στην εμπειρία του κάθε υπεύθυνου διαχείρισης έργου. Κατά την αρχική αξιολόγηση των κινδύνων στο πλαίσιο του έργου MDP εξετάστηκαν μόνο οι κίνδυνοι σε σχέση με τους εξωτερικούς εργολήπτες. Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου, πραγματοποιήθηκαν επίσης εσωτερικοί κίνδυνοι, όπως περιορισμοί πόρων. Καθώς τα ζητήματα αυτά δεν αναγνωρίστηκαν ως κίνδυνοι, κανένα διορθωτικό μέτρο δεν προβλέφθηκε στη φάση σχεδιασμού. Στην περίπτωση του έργου MPIDS θα μπορούσαν επίσης να έχουν προβλεφθεί και άλλοι κίνδυνοι, όπως η πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών διεργασιών στο πεδίο εφαρμογής του έργου, αλλά δεν αναφέρονταν στο ΕΥΕ.

Υλοποιήθηκαν ορθά τα έργα;

Διαχείριση πόρων και συμμετοχή των χρηστών

36. Για τρία από τα έργα¹⁹ που εξετάστηκαν, οι πόροι και οι ικανότητες που διατέθηκαν για την υλοποίηση του έργου ήταν επαρκείς. Τα άλλα τρία αντιμετώπισαν πρόβλημα ειδικευμένων πόρων από τους οποίους ελάχιστοι διατέθηκαν έγκαιρα. Για το έργο MDP οι χρήστες δεν ήταν πάντοτε διαθέσιμοι καθώς ένα παρόμοιο έργο έπρεπε να περατωθεί συγχρόνως. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε καθυστερήσεις κατά την υλοποίηση του έργου. Όσον αφορά το

¹⁸ Έγγραφο έναρξης έργου, έγγραφο προπαρασκευής έργου και έγγραφο υποβολής έργου.

¹⁹ TCERTO, MAU και EER.

έργο MPIDS, δεν διατέθηκε κανένας επιχειρηματικός αναλυτής στην ομάδα και το προσωπικό της ΓΔ-ΠΣ δεν ήταν πάντοτε διαθέσιμο σε περίπτωση ανάγκης. Η διαδικασία για την πρόσληψη ενός εξωτερικού υπεύθυνου ανάπτυξης προκάλεσε καθυστέρηση τριών μηνών. Μετά την πρόσληψή του, ο εν λόγω υπεύθυνος είχε αντικατασταθεί επανειλημμένως προκαλώντας προβλήματα κατά την υλοποίηση του έργου. Λόγω της πολυπλοκότητάς του, το έργο εκτελέστηκε σε διάφορες φάσεις²⁰. Η μεταβίβαση γνώσεων από τη φάση 2 στη φάση 3 δεν διεξήχθη όπως είχε προβλεφθεί, καθώς τα περισσότερα από τα πρώην κύρια μέλη της ομάδας του έργου, συμπεριλαμβανομένου και του υπεύθυνου διαχείρισης έργου, δεν συμμετείχαν στη φάση 3.

37. Για όλα τα έργα που επιλέχθηκαν, οι χρήστες ενημερώνονταν τακτικά κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου. Για την πλειονότητα των έργων, οι χρήστες εκπροσωπούσαν στην ΟΔΕ και/ή στις συνεδριάσεις της ομάδας του έργου, ως επίσης ενημερώνονταν και από τις μηνιαίες εκθέσεις προόδου του έργου.

Εξωτερικοί εργολήπτες

38. Για το έργο MDP πραγματοποιήθηκε εξαίρεση από τους κανόνες σύναψης συμβάσεων της ΕΚΤ λόγω του γεγονότος ότι η εν λόγω σύμβαση σύμβασης δεν ήταν δυνατόν να διαχωριστεί από την προηγούμενη επιλογή του παρόχου δεδομένων. Ωστόσο, η ανάπτυξη και η στήριξη του λογισμικού δεν ήταν η κύρια δραστηριότητα του εν λόγω παρόχου. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα μέρος της διάθεσης σε χρήση μετά από τη συντήρηση να καταστεί δαπανηρότερο από ό,τι είχε προβλεφθεί.

²⁰ Το Συνέδριο επέλεξε για έλεγχο τη φάση 3.

Δοκιμή και αποδοχή των παραδοτέων των έργων κατά τη διάρκεια της εφαρμογής

39. Η δοκιμή ενός νέου ή ενός μεταβληθέντος παραδοτέου ΤΠ αποτελεί μέρος των διαδικασιών της ΕΚΤ και πρέπει να πραγματοποιείται προτού το εκάστοτε παραδοτέο τεθεί σε λειτουργία. Και τα έξι έργα δοκιμάστηκαν πριν από την έναρξη λειτουργίας τους. Οι δοκιμές οργανώθηκαν από την ομάδα έργου. Ωστόσο, οι τελικοί χρήστες δεν εμπλέκονταν πάντοτε στη διαμόρφωση των δοκιμών, με συνέπεια να μην εντοπίζονται έγκαιρα οι αναγκαίες βελτιώσεις.

Υπήρξε κατάλληλη παρακολούθηση των έργων;

Συστήματα πληροφοριών διαχείρισης και εκθέσεις παρακολούθησης

40. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης έργου θα πρέπει να έχουν επαρκή και αξιόπιστα πληροφοριακά στοιχεία για να παρακολουθούν αποτελεσματικά τα έργα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους, έτσι ώστε να μπορούν να εντοπίζονται έγκαιρα τα προβλήματα και να επιλύονται.

41. Η ΕΚΤ χρησιμοποιεί αρκετά μέσα για την παρακολούθηση των έργων της στον τομέα της ΤΠ. Στη μηνιαία έκθεση προόδου του έργου (ΕΠΕ), παρουσιάζονται ο χρόνος που έχει αναλωθεί για τα έργα καθώς και τα χρηματοδοτικά δεδομένα και πληροφορίες για τα κύρια επιτεύγματα και την πρόοδο του έργου. Και για τα έξι έργα καταρτίζονταν τακτικά κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους οι ΕΠΕ που περιείχαν επαρκή στοιχεία. Παρατηρήθηκε όμως ότι στην περίπτωση της ενιαίας κοινής πλατφόρμας του Target 2 ορισμένες εκθέσεις δεν καταρτίστηκαν λόγω της έλλειψης ανθρωπίνου δυναμικού.

42. Παρά τα όσα αναφέρθηκαν, ο χρόνος που αναλώνεται για τα έργα καταγράφεται μόνο για το προσωπικό της ΓΔ-ΠΣ. Για τον χρόνο που αναλώνουν οι υπάλληλοι των υπηρεσιακών μονάδων και των εθνικών κεντρικών τραπεζών γίνεται απλώς εκτίμηση. Επιπλέον, οι υπερωρίες δεν καταγράφονται συνήθως συστηματικά, ή δεν καταγράφονται καθόλου.

Επομένως η παρακολούθηση δεν βασίζεται σε πλήρη και ακριβή χρονικά στοιχεία.

Πραγματοποιήθηκε επίσημη αξιολόγηση των έργων κατά την ολοκλήρωσή τους;

43. Κατά την ολοκλήρωση των έργων θα πρέπει να διενεργείται επίσημη αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων του έργου και των πόρων που έχουν αναλωθεί. Το έγγραφο POCP προβλέπει την κατάρτιση έκθεσης ολοκλήρωσης έργου (ΕΟΕ) μόλις ολοκληρωθούν τα παραδοτέα της φάσης εφαρμογής και το τελικό προϊόν του έργου παραληφθεί από τις οικείες υπηρεσιακές μονάδες, από τον κύριο του συστήματος και από τη ΓΔ-ΠΣ/Παραγωγής ΠΣ. Η ΕΟΕ επομένως χρησιμεύει ως έγγραφο με το οποίο δίνεται η έγκριση για την επίσημη ολοκλήρωση του έργου.

44. Αυτό το έγγραφο είναι περιεκτικό, καθώς πραγματεύεται όλα τα κύρια ζητήματα που θα πρέπει να εξεταστούν κατά την ολοκλήρωση ενός έργου. Τα κύρια μέρη του είναι:

- i) αξιολόγηση της επίτευξης της εμβέλειας και των στόχων του έργου που έχουν εγκριθεί·
- ii) αξιολόγηση της χρήσης ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων·
- iii) αξιολόγηση των ποιοτικών και ποσοτικών οφελών· και
- iv) έκθεση των διδαγμάτων που έχουν αντληθεί.

45. Μέχρι τις 15 Απριλίου 2009 είχε εκδοθεί και εγκριθεί η ΕΟΕ για πέντε από τα έξι εξετασθέντα έργα (βλέπε παράρτημα). Κατά γενικό κανόνα, το POCP ορίζει ότι ένα έργο πρέπει να κλείσει μέσα σε τρεις μήνες από την παραλαβή των τελικών παραδοτέων του. Στην περίπτωση της ενιαίας κοινής πλατφόρμας του Target 2, οι εργασίες άρχισαν τον Μάιο του 2008 και το έργο ολοκληρώθηκε στις 15 Απριλίου 2009. Τούτο συνέβη διότι η ΓΔ-ΠΣ και ο

κύριος του συστήματος δεν μπορούσαν να καταλήξουν σε συμφωνία σχετικά με τα περιεχόμενα της συμφωνίας επιπέδου υπηρεσιών (ΣΕΥ). Κατά τη συνεδρίαση της ΟΔΕ τον Οκτώβριο του 2007 αναφέρθηκε ότι η ΣΕΥ πρέπει να υπάρχει πριν από τη θέση σε λειτουργία της ενιαίας κοινής πλατφόρμας του Target 2. Αυτό χρειάζεται να ξεκινήσει νωρίς, διότι η σαφής παρουσίαση των προσδοκιών/υπηρεσιών και η επικοινωνία μεταξύ των εργασιών και των διαφόρων χρηστών είναι καίρια. Ομοίως, στην περίπτωση του MPIDS, το έργο αυτό δεν ολοκληρώθηκε, διότι καθυστέρησε σημαντικά η υπογραφή της ΣΕΥ.

Αξιολόγηση της επίτευξης της εμβέλειας και των στόχων του έργου που έχουν εγκριθεί

46. Κατά την ολοκλήρωση του έργου, θα πρέπει να διενεργείται αξιολόγηση των πραγματικών αποτελεσμάτων του σε σχέση με την εμβέλεια και τους στόχους του που έχουν εγκριθεί. Η αξιολόγηση θα πρέπει να εξετάζει τα κύρια ορόσημα και παραδοτέα του έργου, παρέχοντας αιτιολόγηση για οποιοσδήποτε σημαντικές αποκλίσεις.

47. Το Συνέδριο εξέτασε τις αξιολογήσεις που διενεργήθηκαν για καθένα από τα τέσσερα έργα για τα οποία είχε εγκριθεί η ΕΟΕ μέχρι τα τέλη Μαρτίου του 2009. Οι διενεργηθείσες αξιολογήσεις συνέκριναν τον αρχικό σχεδιασμό του εγγράφου υποβολής έργου με ό,τι είχε επιτευχθεί. Πραγματεύονταν κάθε ορόσημο και παραδοτέο που είχε προγραμματιστεί με εξηγήσεις για όλες τις κύριες αποκλίσεις. Παρατηρήθηκε όμως ότι δύο από τα έργα αντιμετώπισαν καθυστερήσεις σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό (βλέπε παράρτημα). Οι δύο κύριοι λόγοι που προβλήθηκαν ήταν:

- i) η αύξηση της έκτασης των εργασιών· και
- ii) η μη διάθεση ανθρωπίνου δυναμικού.

48. Στην περίπτωση του MAU, μολονότι η τεχνική υποδομή ήταν προφανώς διαθέσιμη και εν χρήσει πολύ νωρίτερα από όσο παρουσιαζόταν στην ΕΟΕ, η επίσημη παραλαβή και παράδοση σημείωσε εξάμηνη καθυστέρηση.

Αξιολόγηση της χρήσης ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων

49. Η ΕΟΕ ορίζει τη διενέργεια σύγκρισης μεταξύ των σχεδιασθέντων και των πραγματικών ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων. Η ΕΟΕ και των τεσσάρων έργων περιλάμβανε παρόμοια σύγκριση και παρείχε εξηγήσεις των σημαντικότερων αποκλίσεων.

50. Οι πραγματικοί ανθρώπινοι και χρηματοοικονομικοί πόροι που χρησιμοποιήθηκαν για καθένα από τα τέσσερα έργα ήταν κατώτεροι από τους προϋπολογισθέντες. Οι πραγματικές δαπάνες κυμαίνονταν από 3 % έως 23 % κάτω από τον προϋπολογισμό (βλέπε παράρτημα). Δόθηκαν ορισμένοι λόγοι που αφορούσαν ιδιαιτερότητες των έργων και δικαιολογούσαν αυτή την υποανάλωση.

51. Το ζήτημα της υποανάλωσης του προϋπολογισμού τέθηκε και από την επιτροπή προϋπολογισμού της ΕΚΤ στην έκθεση αξιολόγησης που συνέταξε σχετικά με την έκθεση παρακολούθησης προϋπολογισμού της ΕΚΤ για το κλείσιμο του έτους 2008. Εκεί αναφερόταν ότι η επιτροπή είχε επισημάνει υποανάλωση κατά 18 εκατομμύρια ευρώ (28,8 %). Η επιτροπή έκρινε ότι τούτο οφειλόταν κυρίως σε καθυστερήσεις ορισμένων έργων και ότι υπήρχε «περιθώριο για βελτίωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής των έργων». Το Συνέδριο παρατήρησε ότι υπάρχουν καθυστερήσεις στην εκτέλεση των έργων (βλέπε παράρτημα) και ότι έχουν πράγματι επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού. Θεωρώντας όμως ότι οι πόροι που προβλέπονταν στα αρχικά προγράμματα ήταν περισσότεροι από τους αναγκαίους, τούτο δείχνει ότι οι αρχικοί προϋπολογισμοί δεν καταρτίζονται με τη δέουσα ακρίβεια. Το αποτέλεσμα είναι να δεσμεύονται πόροι του προϋπολογισμού και έτσι να μην είναι διαθέσιμοι για πιο προχωρημένα έργα.

Αξιολόγηση των ποιοτικών και ποσοτικών οφελών

52. Κατά την ολοκλήρωση του έργου διενεργείται αξιολόγηση του ποιοτικού και ποσοτικού οφέλους που επιδιώκεται κατά τη διάρκεια λειτουργίας του τελικού προϊόντος. Θα πρέπει να επεξηγούνται οι αποκλίσεις από τα πληροφοριακά

στοιχεία που παρέχονται στο έγγραφο υποβολής έργου και που επομένως χρησιμοποιήθηκαν κατά την ιεράρχηση και τη διαδικασία επιλογής των έργων.

53. Στην περίπτωση και των τεσσάρων έργων, στην ΕΟΕ αναφερόταν ότι τα οφέλη που παρουσιάζονταν στο ΕΥΕ είτε παρέμεναν σε ισχύ είτε είχαν επιτευχθεί. Ορισμένα από αυτά τα οφέλη όμως μπορούν να αξιολογηθούν κατάλληλα μόνο έπειτα από μια περίοδο λειτουργίας (βλέπε σημείο 25).

54. Στην περίπτωση του MDP, το έργο προχώρησε και πέρα από την απλή επιβεβαίωση της αρχικής αξιολόγησης που περιλαμβανόταν στο ΕΥΕ. Μια άλλη αξιολόγηση είχε διενεργηθεί με τη χρήση διαφορετικής μεθοδολογίας. Αξιολογούσε τα οφέλη του τελικού προϊόντος σε σχέση με τις τέσσερις διαστάσεις που ορίζονταν σε ένα ισορροπημένο πίνακα επιδόσεων, ο οποίος περιλάμβανε θετικούς και αρνητικούς δείκτες. Επομένως αποσκοπούσε στην παροχή δίκαιας αξιολόγησης της έκβασης του έργου. Τούτο αποτέλεσε θετική πρωτοβουλία και θα μπορούσε να θεωρηθεί ορθή πρακτική για άλλα μελλοντικά έργα. Στο πλαίσιο 1 παρατίθενται αποσπάσματα αυτής της αξιολόγησης:

Πλαίσιο 1 - Αξιολόγηση των ποιοτικών και ποσοτικών οφελών του MDP κατά την ολοκλήρωση έργου (αποσπάσματα)

- Χρηματοδοτικά: (θετικά) το έργο υλοποιήθηκε μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού· (αρνητικά) το κόστος των αμοιβών των συμβούλων που καταβλήθηκε για την ανάπτυξη της λύσης θεωρείται ότι υπερβαίνει την αγοραία τιμή.
- Καινοτομία: (θετικά) το έργο συνέβαλε στην ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης που υποστηρίζει τη συμφωνία επιπέδου υπηρεσιών (αρνητικά) το έργο εισήγαγε μια νέα βάση δεδομένων για τον ίδιο τον οργανισμό, η οποία ήταν αρκετά πολύπλοκη στη χρήση και όχι τόσο ευέλικτη όσο οι ήδη χρησιμοποιούμενες.
- Οργάνωση: (θετικά) το έργο συνέβαλε στη θέσπιση πολιτικών σχετικά με τη χρήση δεδομένων της αγοράς.

- Πελάτης: (θετικά) το έργο κατέστησε δυνατή την ενσωμάτωση δεδομένων του Bloomberg· (αρνητικά) η χρηστικότητα της λύσης θεωρήθηκε κατώτερη των προσδοκιών.

Έκθεση των διδαγμάτων που έχουν αντληθεί

55. Στο POCP προβλέπεται η κατάρτιση έκθεσης των διδαγμάτων που έχουν αντληθεί και η επισύναψή της στην ΕΟΕ. Σκοπός είναι να εξασφαλιστεί ότι οι εμπειρίες από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου έργου θα καταστούν διαθέσιμες σε ολόκληρο τον οργανισμό, ώστε να βελτιωθεί η διαχείριση μελλοντικών έργων.

56. Μολονότι παρασχέθηκε έκθεση διδαγμάτων και με τις τέσσερεις ΕΟΕ, το επίπεδο του περιεχομένου διέφερε. Στην περίπτωση του EER, τα ζητήματα που τέθηκαν ως διδάγματα έδιναν την εντύπωση ότι συμπεριλήφθηκαν για να φανεί ότι είχε γίνει επιτυχής διαχείρισή τους και όχι να δείξουν πώς θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται καλύτερα στο μέλλον. Στην περίπτωση του MAU, δόθηκαν υπερβολικά πολλές λεπτομέρειες, οι οποίες επισκίαζαν το μήνυμα με τα διδάγματα για μελλοντικά έργα.

57. Στην περίπτωση των έργων MDP και TCERTO, επισημάνθηκαν ζητήματα τα οποία έχουν πράγματι μελλοντικά σχέση με τις διαδικασίες διαχείρισης έργων της ΕΚΤ. Στο πλαίσιο 2 παρατίθενται αποσπάσματα από τα ζητήματα που αναφέρθηκαν στην έκθεση MDP:

Πλαίσιο 2 - Διδάγματα στην έκθεση ολοκλήρωσης έργου MDP (αποσπάσματα)

- Να τονιστεί η σημασία της προπαρασκευαστικής φάσης, ιδίως για τον ορισμό των απαιτήσεων του χρήστη. Για το μέλλον συνιστάται να δοθεί μεγαλύτερη δύναμη στον τελικό χρήστη κατά την απόφαση για την επιλογή της λύσης.
- Να τονιστεί η σημασία της εμπλοκής και της λογοδοσίας του χρήστη: αν δεν υπάρχει σαφής ευθύνη, ο χρήστης μπορεί να μην έχει πλήρη επίγνωση της σημασίας της εμπλοκής του στον σχεδιασμό και τη δοκιμή της λύσης.

- Να τονιστεί η σημασία της δοκιμής των παραδοτέων σε κάθε φάση.
- Να σχεδιαστούν οι πόροι ανάλογα με την προτεραιότητα των έργων: το έργο έπασχε από έλλειψη πόρων κατά τη διάρκεια της κάθε δοκιμαστικής φάσης, λόγω σύγκρουσης με άλλο παραδοτέο για την ίδια υπηρεσιακή μονάδα.
- Να θεωρείται η πύλη εισόδου του έργου ως αποτελεσματικό μέσο ανταλλαγής γνώσεων: ήταν μεγάλη βοήθεια η ύπαρξη ενός κεντρικού και εύχρηστου σημείου πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία σχετικά με το έργο.

58. Τέλος, μολοντί τα διδάγματα που έχουν αντληθεί είναι διαθέσιμα στους υπόλοιπους υπεύθυνους διαχείρισης έργου μέσω της πρόσβασης στην ΕΟΕ, ζητήματα τα οποία θεωρείται ότι παρουσιάζουν ενδιαφέρον για ολόκληρο τον οργανισμό και ενδέχεται να αυξήσουν την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των υπευθύνων διαχείρισης έργου δεν εντοπίστηκαν και δεν διαδόθηκαν ενεργά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Διέθετε η ΕΚΤ κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;

59. Η ΕΚΤ έχει καθιερώσει ένα πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων ΤΠ. Ωστόσο υπάρχουν κάποιες ευκαιρίες για βελτίωση.

60. Η ΕΚΤ δεν έχει θέσει σε εφαρμογή μια πολυετή στρατηγική ΤΠ που να ορίζει ρητά τους στρατηγικούς σκοπούς της και τους μεσοπρόθεσμους στόχους. Το 2008, η ΕΚΤ ξεκίνησε μια στρατηγική επισκόπηση των δραστηριοτήτων της στον τομέα της ΤΠ, η οποία αναμένεται να οδηγήσει στη διατύπωση στρατηγικής ΤΠ.

61. Αντίθετα με τα έργα ΤΠ της ΕΚΤ για τα οποία είχαν εκτιμηθεί οι χρηματοοικονομικοί πόροι, τα έγγραφα του ετήσιου σχεδιασμού της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφοριακών Συστημάτων δεν παρείχαν λεπτομέρειες σχετικά

με τους χρηματοοικονομικούς πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της και την υλοποίηση των επιλεγισών πράξεων.

62. Η ΕΚΤ βελτίωσε πράγματι τη διαδικασία επιλογής έργων κατά το 2008 παρέχοντας επαρκείς πληροφορίες όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων.

63. Οι διαδικασίες της ΕΚΤ για τη διαχείριση των έργων ΤΠ συμβαδίζουν κατά πολύ με τη βέλτιστη πρακτική. Διαπιστώθηκαν αδυναμίες στους τομείς της ανάλυσης των ενδιαφερομένων και της εκ των υστέρων αξιολόγησης του αντίκτυπου ενός έργου.

Συστάσεις (πρώτο ερώτημα του ελέγχου)

1. Η ΕΚΤ θα πρέπει να θέσει επίσημα σε εφαρμογή μια πολυετή στρατηγική ΤΠ, η οποία να χρησιμοποιείται ως αποτελεσματικό μέσο διαχείρισης των δραστηριοτήτων της σε θέματα ΤΠ.
2. Η ΕΚΤ θα πρέπει να βελτιώσει περαιτέρω τον ετήσιο προγραμματισμό της στον τομέα ΤΠ καθιερώνοντας ένα πλήρες έγγραφο που να ορίζει στόχους και να καθορίζει δείκτες επιδόσεων για τη μέτρηση της επίτευξής τους. Οι στόχοι θα πρέπει να κατανέμονται σε συγκεκριμένες δράσεις, αναφέροντας τους χρηματοοικονομικούς πόρους που χρειάζονται για την επίτευξή τους.
3. Η ΕΚΤ θα πρέπει να περιλάβει στις διαδικασίες της για τη διαχείριση των έργων τους τομείς της ανάλυσης των ενδιαφερομένων και της εκ των υστέρων αξιολόγησης του αντίκτυπου ενός έργου.

Εφαρμόστηκε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα το πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε για τη διαχείριση των έργων ΤΠ;

64. Συνολικά, η ΕΚΤ εφάρμοσε πράγματι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα το πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε για τη διαχείριση των έργων ΤΠ. Όλα τα ελεγχθέντα έργα είχαν εγκριθεί δεόντως κατά τη φάση σχεδιασμού με την έγκριση του εγγράφου υποβολής έργου. Ωστόσο, διαπιστώθηκαν αδυναμίες

στον τομέα της εκτίμησης των κινδύνων του έργου, σχετικά με την έλλειψη λεπτομερών στοιχείων στην αξιολόγηση και την απουσία κοινής προσέγγισης στην αξιολόγηση. Επιπλέον, οι προϋπολογισμοί που καθορίστηκαν στα αρχικά έργα δεν είχαν καθοριστεί με την απαιτούμενη ακρίβεια.

65. Το Συνέδριο διαπίστωσε ότι κατά την εφαρμογή τριών έργων σημειώθηκε έλλειψη ειδικευμένων πόρων που οδήγησε σε καθυστερήσεις.

66. Συνολικά, η ΕΚΤ θέσπισε πρόσφορα μέσα και συστήματα πληροφοριών διαχείρισης για την παρακολούθηση των έργων ΤΠ. Ωστόσο, το ανθρώπινο δυναμικό που αναλώνεται σε έργα ΤΠ παρακολουθείται εν μέρει μόνο.

67. Κατά τη φάση ολοκλήρωσης, διενεργείται επίσημη αξιολόγηση στην έκθεση ολοκλήρωσης έργου, η οποία περιέχει όλα τα κύρια ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν σε αυτή τη φάση. Ωστόσο, μόνο ένα από τα έξι έργα ολοκληρώθηκε μέσα στα χρονικά περιθώρια που είχαν προβλεφθεί στο έγγραφο υποβολής έργου.

68. Το Συνέδριο συνιστά τα εξής:

Συστάσεις (δεύτερο ερώτημα του ελέγχου)

4. Ο σχεδιασμός των πόρων πρέπει να βελτιωθεί, έτσι ώστε οι ειδικευμένοι πόροι που χρειάζονται κατά την υλοποίηση των επιλογισμών δραστηριοτήτων/έργων να είναι διαθέσιμοι έγκαιρα και οι προϋπολογισμοί να καταρτίζονται με περισσότερη αυστηρότητα.
5. Ο συντονισμός μεταξύ ΓΔ- ΠΣ και υπηρεσιακών μονάδων πρέπει να βελτιωθεί περαιτέρω έτσι ώστε να επιτυγχάνεται πιο έγκαιρα συμφωνία σχετικά με τη ΣΕΥ.
6. Η έκθεση σχετικά με τα διδάγματα που έχουν αντληθεί πρέπει να αποσκοπεί στον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης για τα μελλοντικά έργα και τα διδάγματα αυτά πρέπει να διαδίδονται ενεργά σε όλους τους υπεύθυνους διαχείρισης έργου.

Η παρούσα έκθεση εγκρίθηκε από το Ελεγκτικό Συνέδριο στο Λουξεμβούργο, κατά τη συνεδρίασή του της 10ης Δεκεμβρίου 2009.

Για το Ελεγκτικό Συνέδριο

Vítor Manuel da Silva Caldeira
Πρόεδρος

Σύνοψη των έργων που εξετάστηκαν από το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο

Έργο	Διάρκεια έργου					Κόστος έργου (σε ευρώ)			
	Ημερομηνία έναρξης υλοποίησης	Προγραμματισμένη ημερομηνία παράδοσης	Προγραμματισμένη ημερομηνία περάτωσης του έργου	Πραγματική ημερομηνία παράδοσης	Πραγματική ημερομηνία περάτωσης του έργου	Σύνολο προϋπολογισθέντων πόρων	Σύνολο πραγματικών πόρων	Διακύμανση	
1) Αναβάθμιση υποδομής στο κέντρο υπολογιστών του κτιρίου Eurotower (Main computer rooms area upgrade at the Eurotower building, MAU)	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) Ανανέωση του τοπικού δικτύου παραγωγής (ECBLAN) του Eurotower (ECBLAN Eurotower Refresh, EER)	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) Διεύρυνση των δικτύων Τηλεδιάσκεψης, CoreNet και ESCB-Net στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία	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 %

Παράρτημα

(Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania, TCERTO)									
4) Σύστημα στήριξης των αποφάσεων εφαρμογής της νομισματικής πολιτικής, φάση 3 (Monetary Policy Implementation Decision support System Phase 3, MPIDS)	01/03/2007	20/11/2007	29/02/2008	θα διαβιβαστεί από την ΕΚΤ	θα διαβιβαστεί από την ΕΚΤ	790 192	θα διαβιβαστεί από την ΕΚΤ	-	-
5) Παροχή δεδομένων αγοράς (Market data Provision, MDP)	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) Ενσωμάτωση της ΕΚΤ στην ενιαία κοινή πλατφόρμα του Target 2 (ECB Integration with the Target 2 Single Shared Platform, Target 2 SSP)	15/05/2006	20/05/2008	08/08/2008	18/05/2008	15/04/2009	508 387	540 339	+31 952	+6,3 %

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) χαιρετίζει την έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου για το οικονομικό έτος 2007 και ευχαριστεί το Ελεγκτικό Συνέδριο για τις παρατηρήσεις και τις συστάσεις του για βελτιώσεις. Η ΕΚΤ σημειώνει επίσης το γεγονός ότι το Ελεγκτικό Συνέδριο αναγνώρισε ότι: (i) η ΕΚΤ έχει καθιερώσει ένα πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών (ΤΠ), (ii) οι διαδικασίες της ΕΚΤ για τη διαχείριση των έργων ΤΠ συμβαδίζουν κατά πολύ με τη βέλτιστη πρακτική και (iii) συνολικά η ΕΚΤ έχει πράγματι εφαρμόσει το πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε για τη διαχείριση των έργων ΤΠ, όπως προβλεπόταν.

Η ΕΚΤ λαμβάνει υπόψη τις παρατηρήσεις και τις συστάσεις για βελτιώσεις που διατυπώνει το Ελεγκτικό Συνέδριο. Ακολουθούν τα σχόλια της ΕΚΤ αναφορικά με συγκεκριμένες παραγράφους και τις έξι συστάσεις.

Παράγραφοι 12, 13 και 60

Η ΕΚΤ θεωρεί ότι το πολυετές χαρτοφυλάκιο έργων ΤΠ ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς της στόχους καθώς και με τους στόχους των επιμέρους υπηρεσιακών μονάδων. Οι προτεραιότητες υψηλού επιπέδου της ΕΚΤ – όπως ορίζονται στην επιστολή του προέδρου και στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιμέρους υπηρεσιακών μονάδων – χρησιμοποιούνται ως βάση για τον εντοπισμό νέων έργων. Για κάθε έργο απαιτείται περιγραφή του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου, η οποία περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με την ευθυγράμμιση του έργου με τους μεσοπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της ΕΚΤ και της ενδιαφερόμενης υπηρεσιακής μονάδας. Εν συνεχεία, τα έργα ΤΠ βαθμολογούνται και ιεραρχούνται συστηματικά στην ετήσια ενημέρωση του χαρτοφυλακίου έργων.

Όσον αφορά την πολυετή στρατηγική ΤΠ, η οποία έχει πολύ μεγαλύτερο πεδίο εφαρμογής από το χαρτοφυλάκιο έργων ΤΠ, η ΕΚΤ θα ήθελε να σημειώσει ότι τον Ιούλιο του 2008 έθεσε σε εφαρμογή τη στρατηγική εξέταση των πληροφοριακών συστημάτων (IS Strategic Review - ISR). Τον Δεκέμβριο του 2008 εγκρίθηκαν οι ανάγκες των στρατηγικών επιχειρήσεων που είχαν καθοριστεί στη διάρκεια της Φάσης 1 της ISR. Επιπλέον, τον Ιανουάριο του 2009 εγκρίθηκε υπόμνημα σχετικά με τον στρατηγικό προσανατολισμό των πληροφοριακών συστημάτων. Ο εν λόγω στρατηγικός προσανατολισμός και οι ανάγκες των στρατηγικών επιχειρήσεων συνέβαλαν στη συνέχεια στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου ΤΠ 2009-13. Οι στρατηγικοί στόχοι ΤΠ του σχεδίου και οι συναφείς πρωτοβουλίες ΤΠ εγκρίθηκαν τον Μάιο του 2009 (Φάση 2 της ISR). Το στρατηγικό σχέδιο ΤΠ 2009-13 εγκρίθηκε τον Αύγουστο του 2009 (ως μέρος της Φάσης 3 της ISR).

Παράγραφοι 18 και 61

Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει πολυετή στρατηγικό προσανατολισμό. Το ετήσιο πρόγραμμα εργασίας είναι περισσότερο λεπτομερές· χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και απαριθμεί τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Σε διάφορα έγγραφα έγκρισης έργων, και πρώτα από όλα στο έντυπο εγγραφής έργου, παρέχονται λεπτομερείς

πληροφορίες χρηματοοικονομικής φύσης για όλα τα έργα. Για κάθε σχετική με τα έργα δραστηριότητα παρέχονται περισσότερες λεπτομέρειες σχεδιασμού, με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικού σχεδιασμού και ελέγχου.

Όσον αφορά τις δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με έργα (π.χ. επιχειρησιακές δραστηριότητες στον τομέα της ΤΠ), χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι προγραμματίζονται και κατανέμονται στον ετήσιο προϋπολογισμό. Επιπλέον, οι ανθρώπινοι πόροι που έχουν διατεθεί στη Γενική Διεύθυνση Πληροφοριακών Συστημάτων προγραμματίζονται και κατανέμονται τόσο για τις σχετικές με έργα δραστηριότητες όσο και για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες στο σύστημα κατανομής πόρων (iRACT).

Παράγραφος 24

Η ΕΚΤ αναγνωρίζει ότι στις διαδικασίες οργάνωσης και ελέγχου έργου (Project Organisation and Control Procedures – POCP) δεν ορίζεται η σύνταξη επίσημου εγγράφου σχετικά με την ανάλυση ενδιαφερομένων. Ωστόσο, η ανάλυση αυτή όντως διεξάγεται. Οι ενδιαφερόμενοι ταυτοποιούνται κατά τη φάση έναρξης του έργου, η οποία οδηγεί στη σύνταξη του εγγράφου έναρξης έργου. Κύριος στόχος της φάσης έναρξης του έργου είναι να δοθεί έμφαση στο επιχειρησιακό πρόβλημα ή/και ανάγκη, καθώς και στις πιθανές λύσεις, και ως εκ τούτου να ταυτοποιηθούν οι ενδιαφερόμενοι (π.χ. υπηρεσιακές μονάδες που επηρεάζονται) και οι πιθανοί φορείς παροχής υπηρεσιών. Στο πλαίσιο της σύνταξης του εγγράφου έναρξης έργου, συγκροτείται η ομάδα διαχείρισης έργου, στην οποία συμμετέχουν ή αντιπροσωπεύονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι.

Παράγραφος 38

Η ΕΚΤ επιδίωκε φανερά να ελαχιστοποιήσει τις συνολικές αναπτυξιακές και επιχειρησιακές δαπάνες και κινδύνους – και όχι μόνο μέρος αυτών (δηλ. τις αναπτυξιακές δαπάνες) – όταν εξέτασε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσει τον πάροχο τόσο στη φάση ανάπτυξης του έργου MDP όσο και στην παροχή υπηρεσιών δεδομένων. Τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν οδήγησαν στο πλέον συμφέρον συνολικό κόστος ιδιοκτησίας και στη μείωση του κινδύνου του έργου (δηλ. μείωση του σχετικού με τον πάροχο κινδύνου, καθώς αποφεύχθηκαν οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη διαχείριση διαφορετικών παρόχων λογισμικού και συνόλων δεδομένων).

Η ΕΚΤ αναγνωρίζει ότι η ανάπτυξη λογισμικού δεν ήταν η κύρια δραστηριότητα του παρόχου. Η ανάπτυξη που ανατέθηκε στον εξωτερικό φορέα περιορίστηκε επομένως στις ελάχιστες λειτουργικές δυνατότητες που ήταν απαραίτητες για την ολοκλήρωση της κύριας λύσης και οι δοκιμές εντατικοποιήθηκαν στη διάρκεια του κύκλου του έργου για τη διασφάλιση παραδοτέων υψηλής ποιότητας.

Σύσταση 1

Η ΕΚΤ θεωρεί ότι όντως διαθέτετε ένα κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης για τη διαχείριση των έργων ΤΠ, που περιλαμβάνει τον καθορισμό πολυετών στρατηγικών στόχων και ευθυγράμμιση με το χαρτοφυλάκιο έργων ΤΠ. Η ΕΚΤ αποδέχεται τη σπουδαιότητα μιας πολυετούς στρατηγικής ΤΠ, που καλύπτει όχι μόνο έργα ΤΠ αλλά το σύνολο των λειτουργιών ΤΠ. Για αυτό άλλωστε, από το 2009 η ΕΚΤ έχει καθιερώσει ένα στρατηγικό σχέδιο ΤΠ.

Η στρατηγική εξέταση των πληροφοριακών συστημάτων, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή τον Ιούλιο του 2008, είχε ως αποτέλεσμα την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου ΤΠ 2009-13. Οι στρατηγικοί στόχοι ΤΠ του σχεδίου και οι συναφείς πρωτοβουλίες ΤΠ εγκρίθηκαν τον Μάιο του 2009 (Φάση 2 της ISR) και το στρατηγικό σχέδιο ΤΠ 2009-13 εγκρίθηκε τον Αύγουστο του 2009 (ως μέρος της Φάσης 3 της ISR).

Σύσταση 2

Σύμφωνα με τα σχόλια της ΕΚΤ σχετικά με τις παραγράφους 18 και 61 της έκθεσης του Ελεγκτικού Συνεδρίου, η ΕΚΤ θεωρεί ότι το ισχύον πλαίσιο διακυβέρνησης στον τομέα ΤΠ για τον σχεδιασμό, την κατανομή των πόρων και την παρακολούθηση των έργων ΤΠ, είναι κατάλληλο. Για το σύνολο των λειτουργιών ΤΠ, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με έργα, διατίθεται ένα πλήρες έγγραφο που καλύπτει σκοπούς, στόχους, δείκτες επιδόσεων και ενέργειες. Ο τομέας που επιδέχεται βελτίωση είναι η ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των επιμέρους δράσεων και των σχετικών χρηματοοικονομικών εξόδων, κατά περίπτωση.

Συστάσεις 3, 4 και 5

Η ΕΚΤ αποδέχεται τις συστάσεις 3, 4 και 5.

Σύσταση 6

Η ΕΚΤ έχει ήδη αρχίσει να δημιουργεί βάση δεδομένων/αρχείο καταγραφής των διδαγμάτων που έχουν αντληθεί, τα οποία θα διατίθενται στους υπεύθυνους διαχείρισης έργου και στις ομάδες διαχείρισης έργου. Θα χρησιμοποιείται επίσης από τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Προϋπολογισμού και Οργάνωσης κατά την προετοιμασία των αξιολογήσεων των έργων για την Επιτροπή Διαχείρισης Έργων.

Υλοποίηση των συστάσεων

Η σύσταση 1 έχει ήδη υλοποιηθεί. Η σύσταση 2 υλοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό το 2008 και το τελευταίο στοιχείο (όπως επισημαίνεται στην απάντησή μας παραπάνω) θα υλοποιηθεί πλήρως μέχρι το τέλος του 2010. Οι συστάσεις 3 έως 6 θα υλοποιηθούν μέχρι το τέλος του 2010.