

ΕΒΡΟΠΕΪΣΚΑ ΣΜΕΤΗΑ ΠΑΛΑΤΑ
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF
EUROOPA KONTROLLIKODA
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
EUROPEAN COURT OF AUDITORS
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK
IL-QORTI EWROPEA TAL-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Rapport dwar il-verifika tal-effiċjenza operazzjonali tal-ġestjoni
tal-Bank Ċentrali Ewropew
għas-sena finanzjarja 2007

flimkien mar-risposti tal-Bank Ċentrali Ewropew

WERREJ

	Paragrafu
Lista ta' taqsiriet u glossarju	
Introduzzjoni	1-4
Ambitu u approċċ tal-verifika	5-9
Osservazzjonijiet	10-58
Il-BĊE kellu qafas ta' tmexxija xieraq għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT tiegħu fis-sehħ?	10-28
Il-BĊE kellu strategija tal-IT multiannwali li hija allinjata mal-għanijiet u l-oġettivi organizzattivi generali?	11-13
Il-BĊE ppjana l-attivitajiet relatati mal-proġetti tal-IT fuq bażi annwali?	14-18
Il-proċess tal-għażla tal-proġetti tal-IT għall-implimentazzjoni kien ibbażat fuq kriterji sodi?	19-21
Kienu stabbiliti proċeduri xierqa għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT?	22-28
Il-qafas ta' tmexxija stabbilit għall-ġestjoni ta' proġetti tal-IT kien applikat kif intenzjonat?	29-58
Il-proġetti individwali kienu ppjanati b'mod xieraq?	30-35
Il-proġetti kienu implimentati sewwa?	36-39
Il-proġetti kienu ssorveljati b'mod xieraq?	40-42
Twettqet evalwazzjoni formali tal-proġetti meta tlestew?	43-58
Konklużjonijiet u Rakkomandazzjonijiet	59-68
Il-BĊE kellu qafas ta' tmexxija xieraq għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT tiegħu fis-sehħ?	59-63
Il-qafas ta' tmexxija stabbilit għall-ġestjoni ta' proġetti tal-IT kien applikat kif kien intenzjonat?	64-68
Anness - Farsa ġenerali lejn il-proġetti eżaminati mill-Qorti Ewropea tal-Awdituri	

LISTA TA' TAQSIRIET U GLOSSARJU

BĊE	Bank Ċentrali Ewropew
COBIT	Objettivi tal-Kontroll għall-Infommazzjoni u t-Teknoloġija relatata
DĠ-H	Direttorat Ġenerali Riżorsi Umani, Baġit u Organizzazzjoni
DĠ-IS	Direttorat Ġenerali Sistemi tal-Infommazzjoni
EER	ECBLAN Eurotower Refresh
IT	Teknoloġija tal-Infommazzjoni
KPI	Indikatur Prinċipali tal-Prestazzjoni
MAU	Titjib taż-Żona tal-kmamar tal-kompjuters prinċipali fil-bini Eurotower
MDP	Proviżjoni tad-Data tas-Suq
MPIDS	Sistema ta' appoġġ għad-Deciżjoni dwar l-Implimentazzjoni tal-Politika Monetarja
PCR	Rapport tal-Għeluq ta' Proġett
PMBOK	Korp ta' Tagħrif dwar il-Ġestjoni ta' Proġett
PMI	Istitut tal-Ġestjoni ta' Proġett
POCP	Proċeduri ta' Organizzazzjoni u ta' Kontroll ta' Proġett
PSD	Dokument tal-Prezentazzjoni ta' Proġett
PSG	Grupp ta' Tmexxija ta' Proġett
PSR	Rapport dwar l-Istat ta' Proġett
SEBC	Sistema Ewropea tal-Banek Ċentrali
SLA	Ftehim dwar il-Livell tas-Servizz
Target 2 SSP	Target 2 Single Shared Platform (Mira 2 Pjattaforma Unika Maqsuma)

TCERTO Telekonferenza, CoreNet, tkabbir tas-SEBĊ-Net għall-
Bulgarija u r-Rumanija

INTRODUZZJONI

1. Il-Bank Ċentrali Ewropew (BĊE-“il-bank”) u l-banek ċentrali nazzjonali tal-Istati Membri kollha tal-UE flimkien jagħmlu s-Sistema Ewropea tal-Banek Ċentrali (SEBĊ). L-iskop primarju tas-SEBĊ huwa li żżomm l-istabbiltà fil-prezzijiet. Is-SEBĊ tappoġġa wkoll il-politika ekonomika ġenerali fl-Unjoni bl-iskop li tikkontribwixxi għall-ksib tal-oġettivi tal-Unjoni¹. Għal dan il-għan, il-BĊE jwettaq il-kompiti speċifikati fl-Istatut tiegħu² u huwa responsabbli mill-ġestjoni tal-attivitajiet u l-finanzi tiegħu.
2. Il-verifika tal-Qorti dwar l-effiċjenza operazzjonali tal-BĊE hija bbażata fuq l-Artikolu 27.2 tal-Protokoll dwar l-Istatut tas-SEBĊ u tal-BĊE³. Is-sugġett tal-verifika kien il-ġestjoni tal-BĊE tal-proġetti tal-IT għas-snin finanzjarji 2007 u 2008. Żviluppi fil-prattici tal-BĊE fl-ewwel tliet xhur tal-2009 kienu kkunsidrati wkoll.
3. Il-baġit tal-BĊE huwa maqsum f'żewġ partijiet prinċipali: attivitajiet immirati lejn l-“amministrazzjoni tal-bank” (in-nefqa operazzjonali tal-Oqsma tax-Xogħol tal-BĊE⁴) u attivitajiet immirati lejn it-“tibdil/bini tal-bank”. Il-parti tal-aħħar hija magħmula minn żewġ gruppi ta' attivitajiet prinċipali:

¹ L-Artikolu 105(1) tat-Trattat li jstabbilixxi l-Komunità Ewropea, issa l-artikolu 127(1) tat-Trattat dwar il-funzjonament tal-Unjoni Ewropea.

² L-Istatut tas-SEBĊ u tal-BĊE huwa protokoll anness mat-Trattat.

³ L-Artikolu 27(2) jistipula: "Id-dispożizzjonijiet tal-Artikolu 248 ta' dan it-Trattat ikunu japplikaw biss għal eżami tal-effiċjenza operattiva tat-tmexxija tal-BĊE". Id-dispożizzjonijiet istituzzjonali dwar il-Bank Ċentrali Ewropew huma inkluzi fl-Artikoli 112-115 tat-Trattat tal-KE, issa l-artikoli 283, 294, 134 u 135 tat-Trattat dwar il-funzjonament tal-Unjoni Ewropea.

⁴ Il-BĊE huwa maqsum fi 17-il Qasam ta' Xogħol li jirriflettu l-wisa' tal-funzjonijiet tal-BĊE. Kull Qasam ta' Xogħol bl-eċċezzjoni tal-Avukat tal-Bord Eżekuttiv u r-rappreżentazzjoni tal-BĊE f'Washington, hija mmexxija minn maniġer superjuri (Direttur Ġenerali jew Direttur) li jirrapporta lil membru tal-Bord Eżekuttiv.

- i) attivitajiet ta' proġetti, li jikkonsistu fi proġetti kbar tal-BĊE u tas-SEBC, proġetti oħrajn, żviluppi żgħir u investimenti centralizzati tal-IT; u
- ii) attivitajiet tal-karti tal-flus, li jikkonsistu prinċipalment minn riċerka u żvilupp tal-karti tal-flus.

4. In-nefqa tal-BĊE fuq proġetti tal-IT⁵ fl-2007 ammontat għal madwar 20 miljun euro minn total ta' 31 miljun euro minfuqa mill-BĊE fuq l-attivitajiet tal-proġetti kollha.

AMBITU U APPROĊĊ TAL-VERIFIKA

5. L-objettiv prinċipali tal-verifika tal-Qorti kien li tevalwa l-ġestjoni tal-BĊE tal-proġetti tal-IT billi tindirizza ż-żewġ mistoqsijiet tal-verifika li ġejjin:

- Il-BĊE kellu qafas ta' tmexxija xieraq għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT tiegħu fis-sehħ?
- Il-qafas ta' tmexxija stabbilit għall-ġestjoni ta' proġetti tal-IT kien applikat kif kien intenzjonat?

6. Il-verifika inkludiet evalwazzjoni tar-regoli u l-proċeduri tal-BĊE applikabbli għall-istadji differenti tal-ġestjoni tal-proġetti tal-IT, u kif ukoll eżami tal-applikazzjoni tagħhom.

7. L-evalwazzjoni tal-Qorti dwar jekk il-BĊE kienx stabbilixxa qafas ta' tmexxija xieraq kienet tinkludi konsiderazzjoni tad-dokumenti u l-proċeduri prinċipali kollha li għandhom x'jaqsmu mal-ġestjoni tal-proġetti tal-IT. Id-dokument prinċipali użat fil-ġestjoni tal-proġetti huwa l-Proċeduri ta' Organizzazzjoni u Kontroll ta' Proġett (POCP)⁶. Sabiex jiġi evalwat kemm huwa xieraq il-qafas ta'

⁵ Dawn huma proġetti tal-BĊE li jinvolvu riżorsi tal-IT u li għalihom il-ġestjoni tal-proġetti tagħhom titwettaq kemm mill-Qasam ta' Xogħol ikkonċernat u kif ukoll mid-Direttorat Ġenerali tas-Sistemi tal-Infommazzjoni.

⁶ Il-POCP kien aġġornat l-aħħar fl-2006.

tmexxija tal-IT, standards rikonoxxuti internazzjonalment u l-aqwa prattika, bħall-Korp ta' Tagħrif dwar il-Ġestjoni ta' Proġett (PMBOK⁷) tal-Istitut tal-Ġestjoni ta' Proġett (PMI) u l-Objettivi ta' Kontroll għall-Infommazzjoni u t-Teknoloġija relatata (COBIT) tal-Istitut ta' Tmexxija tal-IT kienu wkoll ikkunsidrati.

8. Sabiex jiġi evalwat jekk ir-regoli u l-proċeduri kinux qegħdin jiġu applikati kif kien intenzjonat fuq il-livell tal-proġett, sitt proġetti tal-IT kienu vverifikati fid-dettall. Il-verifika tal-proġetti magħżula kienet ibbażata fuq intervisti ma' maniġers ta' proġett, ma' timijiet ta' proġett u mal-utenti finali u fuq eżami tad-dokumentazzjoni tal-proġett rilevanti.

9. Il-baži għall-kampjun kienet il-linja tal-baġit tal-BĊE dwar "proġetti kbar tal-BĊE". Għas-sena finanzjarja 2007, din kienet tinkludi 16-il proġett kbar, fejn 14 minnhom kienu relatati mal-IT. L-għażla kienet ibbażata fuq il-kriterji li ġejjin: i) it-tip ta' proġett, ii) il-baġit tiegħu u iii) l-istadju ta' tlestija tiegħu. Deskrizzjoni qasira ta' kull proġett flimkien ma' informazzjoni dwar it-tul tal-proġett u l-ispejjeż qiegħda fl-**Anness**.

OSSERVAZZJONIJIET

Il-BĊE kellu qafas ta' tmexxija xieraq għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT tiegħu fis-sehħ?

10. Meta vverifikat il-qafas ta' tmexxija għall-proġetti tal-IT, il-Qorti eżaminat jekk il-BĊE:

- kellux strategija tal-IT multiannwali li kienet allinjata mal-għanijiet u l-objettivi organizzattivi generali;

⁷ Il-PMBOK jiffissa l-istandards u l-linji gwida li huma ferm rikonoxxuti bħala l-aqwa prattika u li l-BĊE juża wkoll bħala standard għall-proċeduri tal-ġestjoni tal-proġett tiegħu.

- ippjanax l-attivitajiet relatati mal-proġetti tal-IT b'mod effettiv fuq bażi annwali;
- użax kriterji tajba biex jagħzel proġetti tal-IT għall-implimentazzjoni; u
- stabbilixxiex proċeduri xierqa għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT tiegħu.

II-BĊE kellu strateġija tal-IT multiannwali li hija allinjata mal-għanijiet u l-obiettivi organizzattivi ġenerali?

11. Sabiex isir użu effettiv tar-riżorsi, għandha tkun stabbilita strateġija tal-IT multiannwali allinjata ma' għanijiet u obiettivi organizzattivi ġenerali. Din l-istrateġija għandha tkun ifformulata b'mod li tipprovdi gwida għall-ippjanar u t-tweqqif ta' attivitajiet tal-IT fuq għadd ta' snin, li tippermetti li n-nefqa tal-IT tkun iffissata f'livell xieraq u tkun ikkonċentrata fejn hemm l-aktar bżonn. Għandha tkun ibbażata fuq evalwazzjoni globali tal-bżonnijiet tal-IT li twassal għal teħid infurmat ta' deċiżjonijiet dwar l-għoti ta' prijorità lill-oqsma ta' intervent.

12. Il-Qorti sabet li l-BĊE ma kellux fis-seħħ strateġija tal-IT multiannwali li fiha huwa kien jiddefinixxi u jippreżenta l-għanijiet strateġiċi u l-obiettivi ta' terminu medju għall-IT. Barra dan, ma twettqet l-ebda evalwazzjoni globali formalizzata tal-bżonnijiet sabiex tingħata prijorità lil oqsma ta' intervent b'perspettiva ta' terminu medju. Minkejja dan t'hawn fuq, kemm l-ittra tal-President u kif ukoll il-'pjan strateġiku/operazzjonali' tal-Oqsma ta' Xogħol jintużaw bħala bażi biex jidentifikaw proġetti godda tal-IT li mbagħad jingħataw prijorità fl-aġġornament annwali tal-portafoll tal-proġetti (ara l-paragrafi 19-21).

13. FI-2008, id-Direttorat Ġenerali Sistemi tal-Infurmazzjoni (DĠ-IS) u d-Direttorat Ġenerali Riżorsi Umani, Baġit u Organizzazzjoni (DĠ-H) bdew reviżjoni strateġika tal-attivitajiet tal-IT tal-BĊE b'koperazzjoni mill-qrib ma' Oqsma ta' Xogħol oħrajn tal-BĊE. Ir-reviżjoni kienet għadha mhix lesta meta saret il-verifika tal-Qorti (l-ewwel tliet xhur tal-2009). L-ewwel fażi tar-reviżjoni mmirat li tħares fid-dettall lejn l-għanijiet u l-obiettivi tal-Oqsma ta' Xogħol u li tidentifika r-rekwiżiti tax-xogħol strateġiku tagħhom f'termini ta' sistemi tal-IT,

proġetti u servizzi ġodda tul il-ħames snin li ġejjin (2009-2013). Kienet finalizzata f'Diċembru 2008. Din mistennija li tirriżulta fil-formulazzjoni ta' strateġija tal-IT għall-funzjonijiet tad-DĠ-IS kollha (inklużi proġetti tal-IT).

II-BĊE ppjana I-attivitajiet relatati mal-proġetti tal-IT fuq bażi annwali?

14. Ċiklu ta' ppjanar annwali għall-proġetti tal-IT jeħtieġ l-iffissar ta' objettivi annwali, id-definizzjoni ta' azzjonijiet li għandhom ikunu implimentati biex jiksbu dawn l-objettivi u l-iffissar ta' Indikaturi tal-Prestazzjoni Prinċipali (KPIs) biex ikejlu l-prestazzjoni.

15. FI-2007, id-DĠ-IS ipprepara dokument "2007 strategic/operational outline" (pjan strateġiku/operazzjonali 2007) li elenka għadd ta' miri wesgħin, xi wħud minnhom relatati mal-ġestjoni tal-proġetti tal-IT⁸. Iżda, dawn ma tpoġġewx f'objettivi u azzjonijiet speċifiċi, u lanqas ir-riżultati mistennija ma kienu definiti.

16. FI-2008, żewġ dokumenti tal-ippjanar kienu ppreparati mid-DĠ-IS ta' livell għoli: "2008 strategic/operational outline" (pjan strateġiku/operazzjonali 2008); u "2008 work programme" (programm ta' xogħol 2008). Il-pjan strateġiku/operazzjonali 2008 kien jinkludi taqsima qasira dwar l-isfidi prinċipali ffaċċjati mid-DĠ-IS fl-2008 u ħarsa ġenerali lejn l-objettivi, u l-KPIs għall-2008. Xi wħud minn dawn l-objettivi kellhom x'jaqsmu mal-ġestjoni ta' proġetti tal-IT⁹. Il-kisba ta' dawn l-objettivi kellha titkejjel minn KPIs kwantifikabbli speċifiċi li għalihom ġew iffissati miri għat-tieni u r-raba' tliet xhur tal-2008.

17. Il-programm ta' xogħol tal-2008 ta aktar dettalji billi ddefinixxa l-azzjonijiet li mistennija jitwettqu għall-kisba ta' kull wieħed minnhom. Dan kien jirrappreżenta titjib fuq is-sitwazzjoni tal-2007 u huwa żvilupp pożittiv li jtejjeb il-

⁸ Pereżempju: allinjament aħjar bejn ix-Xogħol prinċipali u l-IT u xaqliba minn approċċ ta' dominju tal-proġett għal approċċ ta' dominju tal-programm.

⁹ Pereżempju: l-adozzjoni tal-aqwa prattiki għat-twassil tal-proġett u l-proċess tal-ġestjoni u t-twassil ta' proġetti tal-IT skont l-ispejjeż miftehma, iż-żmien u l-kwalità, inkluża l-faċilità tal-użu għall-utent.

kwalità tal-proċess tal-ippjanar. Iżda kien innutat, li l-programm ta' xogħol 2008 kien fih ħafna aktar objettivi mid-dokument tal-pjan operazzjonali/strateġiku 2008 msemmi qabel. Il-programm ta' xogħol ma kienx iffissat biex jiżviluppa u jagħti dettalji dwar kif l-objettivi magħżula fil-'pjan strateġiku/operazzjonali' setgħu jinkisbu u biex ma jiġux introdotti oħrajn godda.

18. Fl-aħħar, l-ebda wieħed mid-dokumenti ta' ppjanar 2008 mhu dettaljat biżżejjed biex jintuża bħala dokument effettiv tal-ippjanar. Barra dan, m'hemm l-ebda indikazzjoni tar-riżorsi finanzjarji meħtieġa għall-kisba ta' kull objettiv u għall-implimentazzjoni ta' kull azzjoni magħżula.

Il-proċess tal-għażla tal-proġetti tal-IT għall-implimentazzjoni kien ibbażat fuq kriterji sodi?

19. M'hemmx riżorsi biżżejjed disponibbli biex jiġu ffinanzjati l-proġetti kollha possibbli kull sena. Proċess huwa għaldaqstant meħtieġ biex issir għażla tal-proġetti bl-ogħla prijorità u b'hekk isir l-aqwa użu mir-riżorsi disponibbli.

20. Il-proċess ta' għoti tal-prijorità u l-għażla tal-proġetti tal-2007 kien ibbażat fuq pjan ta' tliet snin ta' terminu medju ta' portafoll ta' proġetti. Kull sena, il-BĊE jevalwa mill-ġdid il-proġetti kollha (dawk li għadhom għaddejnin, dawk li huma diġà rreġistrati fis-sistema tal-proġett imma mhux mibdija u dawk irreġistrati riċentement) fid-dawl tal-objettivi generali tal-BĊE. Dan il-pjan ta' terminu medju huwa aġġornat darbtejn fis-sena sabiex jieħu inkonsiderazzjoni proġetti rreġistrati godda u żviluppi oħrajn. L-evalwazzjoni tal-proġett hija bbażata fuq il-każijet tax-xogħol tal-proġett ippreżentati u l-konsum previst tar-riżorsi tagħhom. Ma ġewx iffissati kriterji ċari għall-għoti tal-prijorità. Dan għamel l-għażla tal-proġetti inqas oġġettiva, u b'hekk żdied ir-riskju li jista' ma jsirx l-aqwa użu mir-riżorsi disponibbli.

21. FI-2008 kienet introdotta metodologija mtejba ta' għoti ta' prijorità lill-proġetti. Din kienet ibbażata fuq il-kunċett tat-tliet pilastru¹⁰. Il-metodologija kienet tikkonsisti f'evalwazzjonijiet speċifiċi tal-oqsma¹¹, segwiti minn konsolidazzjoni ta' dawn l-evalwazzjonijiet fuq livell tal-BĈE. Is-sistema ta' ġestjoni tal-proġetti tal-IT stabbilita fl-2008 kienet tagħti biżżejjed informazzjoni biex jittieħdu deċiżjonijiet.

Kienu stabbiliti proċeduri xierqa għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT?

Proċeduri għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT

22. Il-BĈE stabbilixxa d-dokument Proċeduri ta' Organizzazzjoni u ta' Kontroll ta' Proġett (POCP) li l-ġestjoni tal-proġetti kollha, inklużi dawk tal-IT, għandha tikkonforma miegħu¹². Il-POCP jinkludi definizzjoni dettaljata ta' x'jikkostitwixxi proġett u juri biċ-ċar il-qasam ta' applikazzjoni tiegħu. Huwa jiddetermina wkoll l-istruttura organizzattiva li għandha tiġi stabbilita għall-proġetti, inklużi l-irwoli u r-responsabbiltajiet tal-entitajiet rilevanti li jippartecipaw.

23. Ċiklu tal-ħajja ta' proġett, kif definit fil-POCP, jistabbilixxi l-istruttura għal kontroll effettiv fuq proġetti billi wieħed jaqşam iċ-ċiklu tal-ħajja ta' proġett f'fażijiet loġiċi u billi jistabbilixxi punti preċiżi għat-teħid tad-deċiżjonijiet (ara d-***Dijaġramma 1***). Paragun tal-POCP mal-PMBOK wera li l-POCP kien fil-biċċa l-kbira konformi ma' din l-aqwa prattika. Żewġ oqsma li fihom l-POCP jista' jittejjeb jinkludu: l-analizi tal-partijiet interessati u postevalwazzjoni tal-impatt tal-

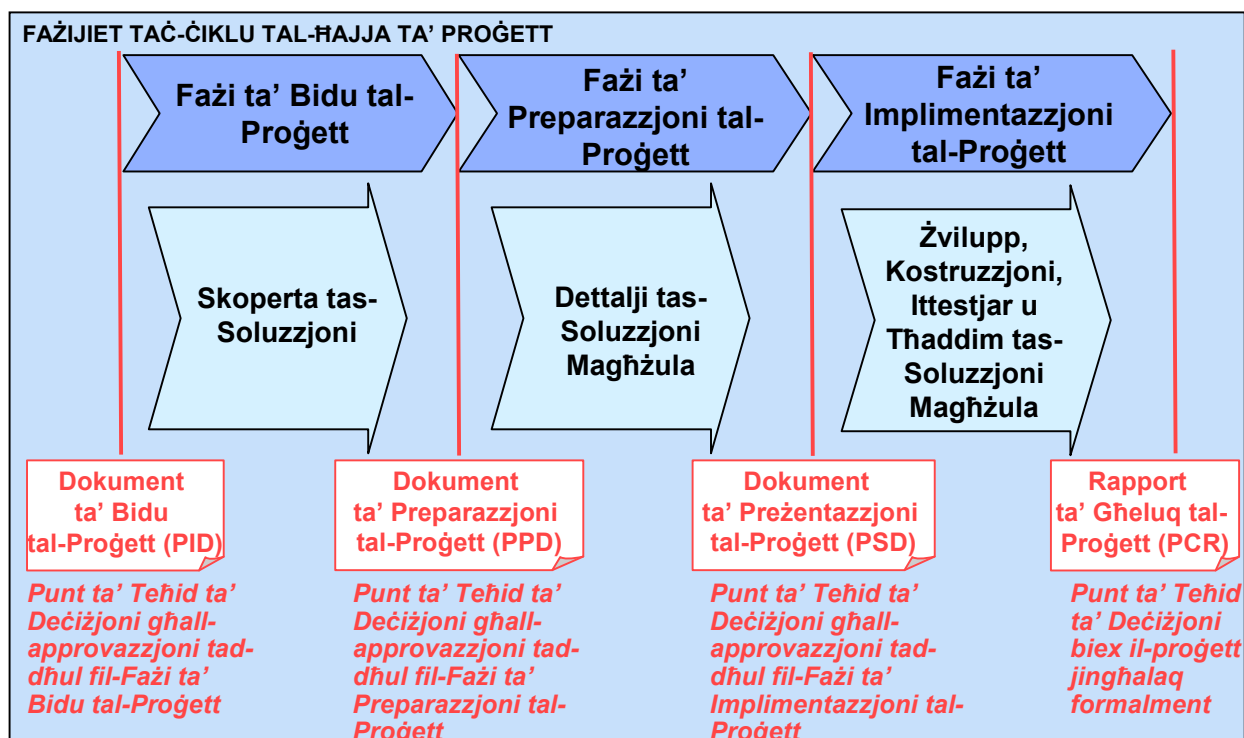
¹⁰ L-ewwel pilastru: mistoqisjiet standardizzati (22 parametru), it-tieni pilastru: analiżi aggregata fi gruppi, u t-tielet pilastru: kriterji aggregati ta' għoti ta' prijorità fil-livell tal-BĈE għat-teħid tad-deċiżjonijiet finali.

¹¹ Id-Direttorat tal-Proġetti tal-IT huwa organizzat f'ħames oqsma. Kull qasam huwa responsabbli minn proġetti mibdija minn Oqsma ta' Xogħol differenti.

¹² Esklużi mill-POCP hemm kompiti zġħar, proġetti li jew jitwettqu f'Qasam ta' Xogħol wieħed jew li ma jeħtigux soluzzjonijiet tal-IT, jew kompiti tal-infrastruttura tal-IT b'volum baxx ta' ttestjar, grad baxx ta' innovazzjoni, impatt organizzattiv baxx li ma jżidu l-ebda servizz ġdid. Il-proġetti magħżula għal verifika dettaljata mill-Qorti kienu kollha jaqgħu taħt l-awtorità tal-POCP.

proġett. In-nuqqasijiet ta' bħalissa u l-impatt tagħhom huma ddettaljati fil-paragrafi li ġejjin.

Id-Diagramma 1 - Fażijiet taċ-ċiklu tal-ħajja ta' proġett



Sors: Il-Bank Ċentrali Ewropew.

24. Il-POCP ma jitlobx il-preparazzjoni formali u d-dokumentazzjoni ta' analiżi tal-partijiet interessati. Dan ifisser li t-tim tal-proġett m'għandux għalfejn jidentifika formalment il-partijiet interessati u jiddetermina l-ħtiġijiet speċifiċi tal-proġett tagħhom¹³. In-nuqqas ta' identifikazzjoni formali tal-partijiet interessati kollha u l-bżonnijiet tagħhom jista' jkollu impatt negattiv fuq is-suċċess ta' proġett. Wieħed għandu jinnota li fil-każ tal-proġetti speċifiċi eżaminati, il-bżonnijiet tal-utenti kienu kkunsidrati (ara l-paragrafi 33 u 36).

¹³ Skont it-taqsim 2.2 tal-PMBOK, dan huwa meħtieġ sabiex jiżgura proġett ta' suċċess. Il-PMBOK ikompli jistipula li n-nuqqas li jiġu identifikati partijiet interessati prinċipali jista' jkollu influwenza negattiva fuq il-proġett. It-taqsim 10.1 tal-ippjanar tal-komunikazzjonijiet tal-proġett tal-PMBOK kienet tgħid li l-identifikazzjoni tal-partijiet interessati u d-determinazzjoni ta' mezzi xierqa biex jissodisfaw dawk il-bżonnijiet huwa fattur importanti għas-suċċess ta' proġett.

25. Mhi prevista l-ebda postevalwazzjoni tar-rizultati u l-impatt tal-proġett meta proġett ikun qiegħed jopera għal ċertu perijodu ta' żmien. Evalwazzjoni bħal din, fost affarijiet oħrajn, tipprovi ġudizzju formali dwar il-kisba tal-benefiċċji kwalitattivi u kwantitattivi mistennija ffissati fid-dokumenti ta' approvazzjoni tal-proġett u b'dan il-mod tgħin l-ippjanar ta' proġetti futuri (ara l-paragrafu 53). Żvilupp riċenti pożittiv f'dan il-qasam kien il-mudell il-ġdid li jeħtieġ reazzjoni annwali mingħand il-klijent dwar proġetti tal-IT bil-għan li jkun mistħarreg is-sodisfazzjon tal-utenti finali dwar il-kwalità tas-servizz mogħti.

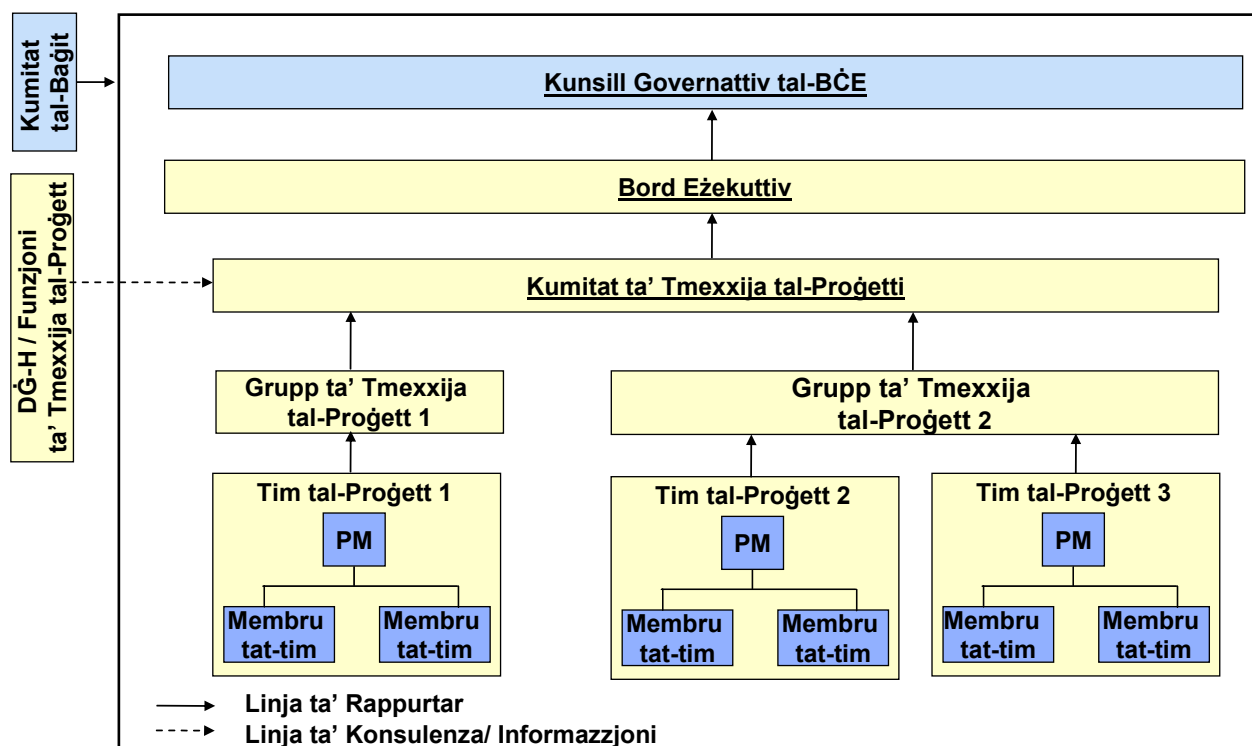
Allokazzjoni tar-responsabbiltajiet u l-istruttura tat-teħid tad-deċiżjonijiet

26. Sabiex ikun żgurat li l-proġetti huma implimentati b'mod effiċjenti u effettiv huwa neċessarju li jkun stabbilit qafas biex iġestihom li jstabbilixxi linji ta' rappurtar u responsabbiltajiet ċari tal-korpi u l-funzjonijiet involuti fil-proċess.

27. Id-dokument tal-POCP stabbilixxa l-istruttura organizzattiva li għandha tiġi stabbilita għall-ġestjoni tal-proġetti tal-BĊE, inklużi l-irwoli u r-responsabbiltajiet u kif ukoll il-kompożizzjoni tal-entitajiet parteċipanti rilevanti (ara d-

Dijaġramma 2).

Id-Diagramma 2 – Farsa ġenerali lejn il-qafas ta' ġestjoni tal-proġett tal-BĊE



Sors: Il-Bank Ċentrali Ewropew.

28. Linji ċari ta' rappurtar huma ffissati fil-POCP bejn il-korpi u l-funzjonijiet li qiegħdin fil-proċess ta' ġestjoni tal-proġett. Il-Kumitat ta' Tmexxija tal-Proġetti huwa l-korp intern prinċipali tal-BĊE li jieħu d-deċiżjonijiet dwar l-għoti ta' prijorità, l-ippjanar, l-approvazzjoni u l-monitoraġġ tal-proġett. L-istruttura maħluqa mill-POCP tkopri l-funzjonijiet kollha neċessarji u tagħti proċeduri ċari għat-teħid tad-deċiżjonijiet bi rwoli u responsabbiltajiet definiti minn qabel.

Il-qafas ta' tmexxija stabbilit għall-ġestjoni ta' proġetti tal-IT kien applikat kif intenzjonat?

29. Meta vverifikat l-applikazzjoni tal-qafas ta' tmexxija għall-proġetti tal-IT, il-Qorti eżaminat jekk il-BĊE kienx:

- ippjana proġetti individwali b'mod xieraq billi evalwa l-oġettivi tal-proġett u s-soluzzjoni proposta u billi kkunsidra r-rizorsi meħtieġa;

- implimenta proġetti individwali sewwa billi żgura li r-riżorsi kienu disponibbli fil-ħin u li kull prodott li kellu jitwassal mill-proġett kien ittestjat biżżejjed;
- immonitorja l-implimentazzjoni tal-proġett billi stabbilixxa sistemi li jipproduċu rapporti ta' sikwit li jagħtu sommarju tad-data tal-proġett kollha rilevanti sabiex jittieħdu deċiżjonijiet infurmati; u
- evalwa formalment kull prodott li kellu jitwassal mill-proġett u r-riżorsi użati meta tlesta l-proġett.

Il-proġetti individwali kienu ppjanati b'mod xieraq?

Id-Dokument ta' Preżentazzjoni ta' Proġett (PSD)

30. L-ippjanar ta' proġett huwa xieraq meta jkunu dawn li ġejjin: i) l-oġettivi u l-ambitu tal-proġett ingenerali, ii) is-soluzzjoni proposta, iii) il-kisbiet prinċipali tal-proġett u l-prodotti li jrid iwassal il-proġett, iv) ir-riżorsi finanzjarji u umani u v) it-tim tal-proġett.

31. Id-dokument prinċipali tal-ippjanar huwa d-Dokument ta' Preżentazzjoni ta' Proġett (PSD) (ara d-***Dijaġramma 1***). Dan id-dokument iservi bħala l-bażi għal deċiżjoni dwar jekk is-soluzzjoni ta' proġett magħżula għandhiex tkun implimentata. Fil-każ tas-sitt proġetti kollha eżaminati, il-kontenut ta' dan id-dokument kien komprensiv u indirizza l-kwestjonijiet prinċipali kollha li għandhom ikunu kkunsidrati fiż-żmien meta proġett ikun approvat.

Awtorizzazzjoni u għażla ta' proġett

32. Il-proġetti kollha kienu awtorizzati skont il-proċeduri previsti fil-POCP. Qabel kull waħda mit-tliet fażijiet tal-proġett¹⁴, ittieħdet deċiżjoni formali ta' approvazzjoni mill-Kumitat ta' Tmexxija tal-Proġetti. Tliet proġetti¹⁵ kienu

¹⁴ Il-fażi ta' bidu, ta' preparazzjoni u ta' implimentazzjoni ta' proġett.

¹⁵ TCERTO, Target 2 SSP u EER.

meqjusa bħala proġetti li “jridu jsiru bilfors” biex ikun hemm konformità mal-istandards tas-SEBC jew standards oħrajn meħtieġa. L-oħrajn¹⁶ kienu magħżula abbażi tal-metodoloġija ta’ għoti ta’ prijorità lil proġett. Il-proġetti kollha kienu konsistenti jew mal-pjan strateġiku/operazzjonali tad-DĠ-IS jew mal-istrateġiji generali tal-Qasam ta’ Xogħol ikkonċernat.

Ħtiġijiet tal-utent u speċifikazzjonijiet tal-proġett

33. Fil-każ ta’ tlieta mill-proġetti¹⁷ eżaminati, il-ħtiġijiet tal-utenti kienu evalwati u ddokumentati fil-fażi tal-ippjanar. Peress li t-tlieta l-oħra kienu biss estensjoni ta’ netwerk eżistenti (TCERTO) jew aġġornament tal-infrastruttura eżistenti (EER u MAU), l-utenti ma kinux involuti fl-istadju tal-ippjanar. Fil-każ ta’ MPIDS, l-ispeċifikazzjonijiet tal-proġett kienu żviluppati bl-użu ta’ approċċ ta’ ttestjar iterattiv. Dan l-approċċ ma kienx applikat bl-aqwa mod possibbli. Dan irriżulta f’dewmien u l-verżjonijiet tal-prova ma kinux żviluppati biżżejjed daqs kemm kien mistenni.

Evalwazzjoni tar-riskju

34. Ir-riskji li ma jinkisbux l-oġettivi ta’ proġett għandhom ikunu identifikati f’livell ta’ dettall suffiċjenti, u għandhom ikunu strutturati u evalwati fil-fond matul il-fażi ta’ ppjanar f’termini tal-probabbiltà tagħhom u l-impatt potenzjali tagħhom fuq il-kisba tal-oġettivi tal-proġett.

35. Hemm taqsima speċifika dwar l-analiżi tar-riskju fil-mudelli għal kull wieħed mit-tliet dokumenti ta’ ppjanar¹⁸. Din it-taqsima tlestiet għall-proġetti PSDs kollha. Minkejja dan, ma kien hemm ebda approċċ komuni għall-identifikazzjoni tar-riskji ffaċċjati mill-proġetti, u għall-evalwazzjoni tal-probabbiltà u l-impatt

¹⁶ MDP, MPIDS u MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS u Target 2 SSP.

¹⁸ Dokument ta’ Bidu ta’ Proġett, Dokument ta’ Preparazzjoni ta’ Proġett u Dokument ta’ Preżentazzjoni ta’ Proġett.

tagħhom. L-evalwazzjoni kienet ibbażata fuq l-esperjenza proprja ta' kull maniger tal-proġett. L-evalwazzjoni tar-riskju tal-MDP tal-bidu kkunsidrat biss riskji marbuta mal-kuntratturi esterni. Waqt l-implimentazzjoni tal-proġett, immaterjalizzaw ukoll riskji interni, bħal limitazzjonijiet ta' riżorsi. Peress li dawn il-kwestjonijiet ma kinux rikonoxxuti bħala riskji, l-ebda azzjoni korrettiva ma kienet prevista fl-istadju tal-ippjanar. Fil-każ ta' MPIDS riskji oħrajn setgħu kienu ġew previsti wkoll imma ma kinux imsemmija fil-PSD, bħall-kumplessità tal-proċessi tal-Oqsma ta' Xogħol fi ħdan l-ambitu tal-proġett.

Il-proġetti kienu implimentati sewwa?

Ġestjoni tar-riżorsi u parteċipazzjoni tal-utent

36. Għal tlieta mill-proġetti¹⁹ eżaminati, ir-riżorsi u l-kapaċitajiet allokatu biex ikun implimentat il-proġett kienu biżżejjed. It-tlieta l-oħra ffaċċjaw problema ta' riżorsi speċjalizzati, li ma kienx hemm biżżejjed minnhom disponibbli fil-ħin. Għall-MDP l-utenti ma kinux dejjem disponibbli peress li proġett simili kellu jkun iffinalizzat fl-istess ħin. Dan wassal għal dewmien fl-implimentazzjoni tal-proġett. FI-MPIDS, ma kien assenjat l-ebda analista tax-xogħol lit-tim u l-persunal mid-DĠ-IS mhux dejjem kien disponibbli meta meħtieġa. L-akkwist ta' żviluppatur estern ikkawża dewmien ta' tliet xhur. Wara li kien ikkuntrattat, l-iżviluppatur kien jinbidel ta' sikwit, li kkawża problemi fl-implimentazzjoni tal-proġett. Minħabba l-kumplessità tiegħu l-proġett kien implimentat f'fażijiet differenti²⁰. It-trasferiment tal-konoxxenza mill-fażi 2 għall-fażi 3 ma seħħx kif kien ippjanat, peress li l-parti l-kbira tal-membri tat-tim tal-proġett ta' qabel inkluz il-maniger tal-proġett ma komplewx fil-fażi 3.

37. Għall-proġetti kollha magħżula, l-utenti kienu infurmati regolarment matul l-implimentazzjoni tal-proġett. Għall-parti l-kbira tal-proġetti, l-utenti kienu

¹⁹ TCERTO, MAU u EER.

²⁰ Il-fażi 3 ntgħażlet għall-verifika mill-Qorti.

rrappreżentati fil-PSG u/jew fil-laqgħat tat-tim tal-proġett u kienu wkoll infurmati mir-rapporti ta' kull xahar dwar l-istat ta' kull proġett.

Kuntratturi esterni

38. Għall-proġett tal-MDP ingħatat eżenzjoni mir-regoli tal-akkwist tal-BĊE fuq il-bażi li l-akkwist ma setax għie mifrud mill-għażla precedenti ta' fornitur tad-*data*. Iżda, l-iżvilupp u s-sostenn tas-softwer ma kinux in-negozju prinċipali ta' dan il-fornitur. Għalhekk il-parti tal-iżvilupp tar-rilaxx tal-manutenzjoni kienet aktar għalja milli mistenni.

Ittestjar u aċċettazzjoni tal-prodotti li l-proġett kellu jwassal waqt l-implimentazzjoni

39. L-ittestjar ta' prodott tal-IT li kellu jitwassal għdid jew mibdul jagħmel parti mill-proċeduri tal-BĊE, li jridu jitwettqu qabel ma kull prodott li kellu jitwassal isir operazzjonali. Is-sitt proġetti kollha kienu ttestjati qabel ma kienu rrilaxxati. It-testijiet kienu mfassla mit-tim tal-proġett. Iżda, l-utenti finali mhux dejjem kienu involuti fl-iżviluppi tat-testijiet bil-konsegwenza li t-titjib meħtieġ ma kienx identifikat fil-ħin.

Il-proġetti kienu ssorveljati b'mod xieraq?

Sistemi ta' informazzjoni tal-manigment u rapporti ta' monitoraġġ

40. Il-manigers tal-proġett għandhom ikollhom informazzjoni biżżejjed u affidabbli biex jissorveljaw il-proġetti b'mod effettiv matul l-implimentazzjoni sabiex problemi jistgħu jkunu identifikati kmieni biżżejjed u solvuti.

41. Il-BĊE juża bosta għodod fis-sorveljanza tiegħu tal-proġetti tal-IT tiegħu. Il-ħin iddedikat lil proġetti flimkien mad-*data* u l-informazzjoni finanzjara dwar il-kisbiet prinċipali tal-proġett u l-progress li sar huwa rifless fir-Rapport tal-Istat tal-Proġett (PSR) ta' kull xahar. PSRs li fihom biżżejjed informazzjoni kienu prodotti regolarment għas-sitt proġetti kollha matul l-implimentazzjoni tagħhom.

Kien innutat, iżda, li fil-każ ta' Target 2 SSP xi rapporti ma kinux ippreparati minħabba nuqqas ta' riżorsi umani.

42. Minkejja dan t'hawn fuq, il-ħin iddedikat fuq il-proġetti huwa rreġistrat biss għall-persunal tad-DĠ-IS. Il-ħin iddedikat mill-persunal mill-Qasam ta' Xogħol u l-banek ċentrali nazzjonali huwa biss stmat. Barra dan, is-sahra generalment mhix irreġistrata b'mod konsistenti, jew xejn affattu. Għalhekk, is-sorveljanza mhix ibbażata fuq informazzjoni kompleta u preċiża dwar il-ħin.

Twettqet evalwazzjoni formali tal-proġetti meta tlestew?

43. Fl-għeluq tal-proġett għandha titwettaq evalwazzjoni formali tal-kisba tal-oġġettivi u r-riżorsi kkunsmati tal-proġett. Il-POCP jiddisponi għall-produzzjoni ta' Rapport ta' Għeluq ta' Proġett (PCR) iadarba l-prodotti tal-faži ta' implimentazzjoni kollha li kellhom jitwasslu, inkisbu b'suċċess u l-prodott finali tal-proġett kien aċċettat mill-Qasam/Oqsma ta' Xogħol ikkonċernat(i), mill-proprjetarju tas-sistema u mid-DĠ-IS/Operazzjonijiet. Il-PCR għalhekk iservi bħala d-dokument li permezz tiegħu tingħata l-approvazzjoni formali biex jingħalaq proġett.

44. Dan id-dokument huwa komprensiv peress li huwa jindirizza l-kwestjonijiet prinċipali kollha li għandhom jiġu kkunsidrati fiż-żmien meta jingħalaq il-proġett. It-taqsimiet prinċipali tiegħu huma:

- i) evalwazzjoni tal-kisba tal-ambitu u l-oġġettivi tal-proġetti approvati;
- ii) evalwazzjoni tal-użu tar-riżorsi umani u finanzjarji;
- iii) evalwazzjoni tal-benefiċċji kwantitattivi u kwalitattivi; u
- iv) rapport tal-lezzjonijiet mitgħallma.

45. Sal-15 ta' April 2009 nħareġ u kien approvat PCR għal ħamsa mis-sitt proġetti eżaminati (ara l-**Anness**). Bħala regola ġenerali, il-POCP jiddisponi li proġett għandu jingħalaq fi żmien tliet xhur mill-aċċettazzjoni finali tal-prodotti li

I-proġett kellu jwassal. Fil-każ ta' Target 2 SSP, l-operazzjonijiet bdew f'Mejju 2008 u l-proġett ingħalaq fil-15 ta' April 2009. Dan kien minħabba li d-DĠ-IS u l-proprjetarju tas-sistema ma setgħux jilħqu qbil dwar il-kontenut tal-Ftehim tal-Livell tas-Servizz (SLA). Fil-laqgħa tal-PSG f'Ottubru 2007 kien issemma li SLA kellu jkun fis-sehħ qabel ma t-Target 2 SSP jibda jaħdem. Dan jeħtieġ li jibda kmieni peress li preżentazzjoni ċara tal-aspettattivi/servizzi u komunikazzjoni bejn l-operazzjonijiet u l-utenti differenti huma importanti ħafna. Bl-istess mod, fil-każ tal-MPIDS, dan il-proġett ma ngħalaqx minħabba li l-firma tas-SLA kienet imdewma ħafna.

Evalwazzjoni tal-kisba tal-ambitu u tal-obiettivi tal-proġetti approvati

46. Fl-għeluq tal-proġett, għandha ssir evalwazzjoni tar-rizultati reali tal-proġett meta mqabbla mal-ambitu u l-obiettivi approvati tiegħu. L-evalwazzjoni għandha tikkunsidra l-kisbiet u l-prodotti prinċipali li l-proġett għandu jwassal u għandha tipprovdi ġustifikazzjoni għal kwalunkwe devjazzjoni sinifikanti.

47. Il-Qorti eżaminat l-evalwazzjonijiet li twettqu f'kull wieħed mill-erba' proġetti li għalihom kien approvat PCR sal-aħħar ta' Marzu 2009. L-evalwazzjonijiet imwettqa pparagunaw il-pjan inizjali fid-Dokument ta' Preżentazzjoni ta' Proġett ma' dak li nkiseb. Huma indirizzaw kull kisba u prodott ippjanat li kellu jitwassal u pprovdew spejgazzjonijiet għad-devjazzjonijiet prinċipali kollha. Madanakollu, kien innutat li tnejn mill-proġetti²¹ ffaċċjaw dewmien fuq il-pjan inizjali (ara l-**Anness**). Iż-żewġ raġunijiet prinċipali mogħtija kienu:

- i) iż-żieda fl-ambitu tax-xogħol; u
- ii) l-indisponibbiltà tar-rizorsi umani.

48. Fil-każ tal-MAU, minkejja li l-infrastruttura teknika milli jidher kienet disponibbli u kienet qed tintuża aktar kmieni milli indikat fil-PCR, l-aċċettazzjoni formali u t-trasferiment iffaċċjaw dewmien ta' sitt xhur.

Evalwazzjoni tal-użu tar-riżorsi umani u finanzjarji

49. Il-PCR ippreskriva li għandu jitwettaq paragun bejn ir-riżorsi umani u finanzjarji pplanati u reali. Il-PCR tal-erba' proġetti kollha inkluda tali paragun u pprovda spjegazzjonijiet tal-varjazzjonijiet l-aktar sinifikanti.

50. Ir-riżorsi umani u finanzjarji reali użati għal kull wieħed mill-erba' proġetti kienu inqas minn dawk ibbaġitjati. In-nefqa reali varjat minn 3 % sa 23 % inqas mill-baġit (ara l-**Anness**). Għadd ta' raġunijiet speċifiċi għall-proġett ingħataw biex jiġġustifikaw dan in-nuqqas fin-nefqa.

51. Il-kwestjoni ta' nefqa inqas minn dik ibbaġitjata fil-proġetti tqajmet ukoll mill-Kumitat tal-Baġit tal-BĊE fir-rapport ta' evalwazzjoni tiegħu dwar ir-rapport ta' sorveljanza tal-baġit ta' tmiem is-sena 2008 tal-BĊE. Hemm issemmja li l-Kumitat innota nefqa inqas ta' 18-il miljun euro (28,8 %). Il-Kumitat ikkunsidra li dan kien prinċipalment minħabba dewmien f'xi proġetti u li kien hemm lok għal titjib fl-ippjanar u l-ġestjoni tal-proġetti. Il-Qorti nnutat li jeżisti dewmien fl-eżekuzzjoni tal-proġett (ara l-**Anness**) u li tassew għandu effett fuq l-implimentazzjoni tal-baġit. Izda, meta wieħed jikkunsidra li r-riżorsi pprovduti fil-pjanijiet inizjali kienu aktar milli kien meħtieġ, dan jindika li l-baġits inizjali mhumiex iffissati b'mod daqstant preċiż kemm għandu jkun. Dan iwassal biex riżorsi baġitarji jiġu impenjati u b'hekk, ma jkunux disponibbli għal proġetti aktar maturi.

Evalwazzjoni tal-benefiċċji kwalitattivi u kwantitattivi

52. Fl-għeluq tal-proġett titwettaq evalwazzjoni tal-benefiċċji kwalitattivi u kwantitattivi li għandhom jinkisbu waqt l-operazzjoni tal-prodott finali. Devjazzjonijiet mill-informazzjoni mogħtija fid-Dokument ta' Preżentazzjoni ta' Proġett u għalhekk użati fil-proċedura ta' għoti ta' prijorità u tal-għażla tal-proġett għandhom ikunu spjegati.

²¹ MDP u TCERTO.

53. Fil-każ tal-erba' proġetti kollha, fil-PCR intqal li l-benefiċċji pprezentati fil-PSD jew baqgħu validi jew kienu nkisbu. Iżda, għadd minn dawn il-benefiċċji jistgħu jiġu evalwati b'mod xieraq biss wara perijodu ta' operazzjoni (ara l-paragrafu 25).

54. Fil-każ tal-MDP, il-proġett mar lil hinn milli jikkonferma biss l-evalwazzjoni inizjali inkluża fil-PSD. Twettqet evalwazzjoni oħra bl-użu ta' metodoloġija differenti. Hija evalwat il-benefiċċji tal-prodott finali kontra l-erba' dimensjonijiet iffissati fl-iscorecard ibbilanċjata, li kienet tinkludi indikaturi pożittivi u negattivi. Hija għalhekk immirat li tagħti evalwazzjoni ġusta tal-eżitu tal-proġett. Din kienet inizjattiva pożittiva u tista' tkun ikkunsidrata bħala prattika tajba fi proġetti futuri oħrajn. Siltiet minn din l-evalwazzjoni huma pprezentati fil-Kaxxa 1:

Kaxxa 1 – Evalwazzjoni tal-benefiċċji kwalitattivi u kwantitattivi tal-MDP fl-għeluq ta' proġett (siltiet)

- Finanzjarju: (pożittiv) il-proġett kien implimentat skont il-baġit; (negattiv) l-ispiza tal-onorarji ta' konsulenza mħallsa għall-iżvilupp tas-soluzzjoni hija meqjusa bħala 'l fuq mir-rata tas-suq.
- Innovazzjoni: (pożittiv) il-proġett ikkontribwixxa għall-iżvilupp ta' sistema ta' sorveljanza li ssostni l-Ftehim tal-Livell tas-Servizz; (negattiv) il-proġett introduċa għodda ta' database patentata ġdida, li kienet kemmxejn kumplessa biex tintuża u ma kinitx flessibbli bħal dawk li diġà qegħdin jintużaw.
- Organizzazzjoni: (pożittiv) il-proġett ikkontribwixxa għall-istabbiliment ta' politika fuq l-użu ta' *data* tas-suq.
- Klijent: (pożittiv) il-proġett ippermetta l-integrazzjoni ta' *data* Bloomberg; (negattiv) kemm tista' tintuża s-soluzzjoni ġie kkunsidrat li kien inqas mill-aspettattivi.

Rapport dwar il-lezzjonijiet mitgħallma

55. Fil-POCP hemm dispożizzjoni li rapport dwar il-lezzjonijiet mitgħallma għandu jkun prodott bħala anness għall-PCR. L-għan huwa li jkun żgurat li esperjenzi fl-implimentazzjoni ta' proġett speċifiku jsiru disponibbli għall-organizzazzjoni sħiħa bil-għan li tittejjeb il-ġestjoni ta' proġetti futuri.

56. Għalkemm fl-erba' PCRs kollha kien provdut rapport tal-lezzjonijiet mitgħallma, l-istandard tal-kontenut kien iwarja. Fil-każ tal-EER, kwestjonijiet imqajma bħala lezzjonijiet mitgħallma taw l-impressjoni li kienu inklużi sabiex jintwera li huma kienu ġestiti b'suċċess u mhux biex jintwera kif l-affarijiet imisshom ikunu trattati aħjar fil-futur. Fil-każ tal-MAU ngħataw wisq dettalji li ċajpru l-messaġġ tal-lezzjonijiet mitgħallma għal proġetti futuri.

57. Kemm fil-każ tal-proġetti MDP u kif ukoll fil-każ tal-proġett TCERTO, kienu identifikati kwestjonijiet li fil-fatt kienu ta' rilevanza għall-proċeduri ta' ġestjoni ta' proġett tal-BĊE. Siltiet mill-kwestjonijiet imsemmija fir-rapport MDP huma ppreżentati fil-Kaxxa 2:

Kaxxa 2 – Lezzjonijiet mitgħallma fir-Rapport ta' Għeluq tal-Proġett tal-MDP (siltiet)

- Enfasizza l-importanza tal-faži ta' preparazzjoni, b'mod partikolari dwar id-definizzjoni tal-ħtiġijiet tal-utent. Għall-futur huwa ssuġġerit li tingħata aktar setgħa lill-utent finali fid-deċiżjoni tal-għażla tas-soluzzjoni.
- Enfasizza l-importanza tal-involviment u r-responsabbiltà tal-utent: mingħajr responsabbiltà ċara l-utent ma jistax ikun konxju kompletament tal-importanza tal-involviment tiegħu fit-tfassil u l-ittestjar tas-soluzzjoni..
- Enfasizza l-importanza li jkunu ttestjati l-prodotti li għandhom jitwasslu f'kull faži.
- Ippjana r-riżorsi skont l-għoti ta' prijorità tal-proġetti: il-proġett bata minn nuqqas ta' riżorsi matul kull faži ta' ttestjar, minħabba li ma kinux jaqblu ma' prodott ieħor li kellu jitwassal għall-istess Qasam ta' Xogħol.

- Ikkunsidra portal ta' proġett b'hala għodda effettiva ta' qsim ta' tagħrif: punt ta' aċċess ċentrali u faċli għall-utent għall-informazzjoni kollha tal-proġett għen ħafna.

58. Fl-aħħar, għalkemm il-lezzjonijiet mitgħallma huma disponibbli għal manigers ta' proġetti oħrajn billi jaċċessaw il-PCR, kwestjonijiet li huma meqjusa li huma ta' interess għall-organizzazzjoni kollha u li jistgħu jtejbu l-qsim ta' esperjenza fost il-manigers tal-proġett ma kinux identifikati u ma kinux imxerrda b'mod attiv.

KONKLUŻJONIJIET U RAKKOMANDAZZJONIJIET

Il-BĊE kellu qafas ta' tmexxija xieraq għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT tiegħu fis-sehħ?

59. Il-BĊE stabbilixxa qafas ta' tmexxija għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT tiegħu; minkejja dan, hemm xi opportunitajiet għal titjib.

60. Il-BĊE ma poġġieq fis-sehħ strategija tal-IT multiannwali li tiffissa formalment l-għanijiet strateġiċi u l-oġettivi ta' terminu medju tiegħu. Fl-2008, il-BĊE ta bidu għal revizjoni strateġika tal-attivitajiet tal-IT tiegħu. Dan mistenni li jirriżulta fil-formulazzjoni ta' strategija tal-IT.

61. Bil-kontra tal-proġetti tal-IT tal-BĊE li għalihom kienu stmati riżorsi finanzjarji, id-dokumenti tal-ippjanar annwali tad-Direttorat Ġenerali għas-Sistemi tal-Infommazzjoni ma taw l-ebda dettall dwar ir-riżorsi finanzjarji meħtieġa biex jikseb l-oġettivi tiegħu u jimplementa l-azzjonijiet magħżula.

62. Il-BĊE tassew tejjeb il-proċess ta' għażla tal-proġett tiegħu fl-2008 billi ta biżżejjed informazzjoni biex jittieħdu deċiżjonijiet.

63. Il-proċeduri tal-BĊE biex iġesti l-proġetti tal-IT kienu fil-biċċa l-kbira konformi mal-aqwa prattika. Instabu dgħufijiet fl-oqsma tal-analiżi tal-partijiet interessati u l-postevalwazzjoni tal-impatt ta' proġett.

Rakkomandazzjonijiet (l-ewwel mistoqsija tal-verifika)

1. Il-BĊE għandu formalment iwaqqaf strategija tal-IT multiannwali li għandha tintuża bħala għodda effettiva tal-ġestjoni għall-attivitajiet tal-IT tiegħu;
2. Il-BĊE għandu jkompli jtejjeb l-ippjanar tal-IT annwali tiegħu billi jstabbilixxi dokument komprensiv li jfissa objettivi u jiddefinixxi indikaturi tal-prestazzjoni biex ikejlu l-kisba tagħhom. L-objettivi għandhom ikunu maqsuma f'azzjonijiet speċifiċi, li jindikaw ir-riżorsi finanzjarji meħtieġa biex jinkisbu; u
3. Il-BĊE għandu jinkludi l-oqsma ta' analiżi tal-partijiet interessati u postevalwazzjoni ta' impatt ta' proġett fil-proċeduri tal-ġestjoni ta' proġett tiegħu.

Il-qafas ta' tmexxija stabbilit għall-ġestjoni ta' proġetti tal-IT kien applikat kif kien intenzjonat?

64. B'mod ġenerali, l-BĊE ma applikax kif intenzjonat il-qafas ta' tmexxija stabbilit għall-ġestjoni tal-proġetti tal-IT. Il-proġetti vverifikati kollha kienu awtorizzati b'mod xieraq fl-istadju tal-ippjanar permezz tal-approvazzjoni tad-Dokument ta' Prezentazzjoni ta' Proġett. Iżda, instabu dgħufijiet fil-qasam tal-ewvalwazzjoni tar-riskju ta' proġett dwar nuqqas ta' dettalji fl-ewvalwazzjoni u n-nuqqas ta' approċċ ta' ewvalwazzjoni komuni. Barra dan, baġits iffissati fil-pjanijiet inizjali ma kinux iffissati b'mod daqstant preċiż kemm setgħu jkunu.

65. Il-Qorti sabet li matul l-implimentazzjoni tliet proġetti ffaċċjaw nuqqas ta' riżorsi speċjalizzati li wassal għal dewmien.

66. B'mod ġenerali, il-BĊE stabbilixxa għodod xierqa u sistemi tal-informazzjoni tal-ġestjoni għas-sorveljanza tal-proġetti tal-IT tiegħu. Iżda, ir-riżorsi umani kkunsmati għall-proġetti tal-IT kienu biss parzjalment issorveljati.

67. Evalwazzjoni formali hija mwettqa fil-faži ta' tlestija fir-Rapport ta' Għeluq tal-Proġett li fiha l-kwestjonijiet prinċipali kollha li għandhom ikunu indirizzati f'dan l-istadju. Izda, wieħed biss mis-sitt proġetti għalqu fit-terminu ta' żmien ippjanat fid-Dokument ta' Preżentazzjoni ta' Proġett.

68. Il-Qorti tirrakkomanda dan li ġej:

Rakkomandazzjonijiet (it-tieni mistoqsija tal-verifika)

4. L-ippjanar tar-rizorsi għandu jittejjeb sabiex jiżgura li r-rizorsi speċjalizzati li huma meħtieġa matul l-implimentazzjoni tal-attivitajiet/proġetti magħżula huma disponibbli fil-ħin u li l-baġits huma stabbiliti b'mod aktar rigoruż;
5. Il-koordinazzjoni bejn id-DĠ-IS u l-Oqsma ta' Xogħol għandha tkompli tittejjeb u timmira li jintlaħaq ftehim dwar is-SLA aktar fil-ħin; u
6. Ir-rapport tal-lezzjonijiet mitgħallma għandu jimmira li jidentifika opportunitajiet għal proġetti futuri u dawn għandhom ikunu mxerrda b'mod attiv lill-manigiers tal-proġetti kollha.

Dan ir-rapport ġie adottat mill-Qorti tal-Awdituri fil-Lussemburgu fil-laqgħa tagħha tal-10 ta' Diċembru 2009.

Għall-Qorti tal-Awdituri

Vítor Manuel da Silva Caldeira
Il-President

Ħarsa ġenerali lejn il-proġetti eżaminati mill-Qorti Ewropea tal-Awdituri

Proġett	Tul tal-proġett					Spejjeż tal-proġett (f'euro)			
	Data ta' meta bdiet l-implimentazzjoni	Data ppjanata għat-twassil	Data ppjanata li jispicċa l-proġett	Data reali ta' twassil	Data reali ta' meta spicċa l-proġett	Total tar-rizorsi bbaġitjati	Total tar-rizorsi reali	Varjazzjoni	
1) Titjib taż-Żona tal-kmamar tal-kompjuters prinċipali fil-bini Eurotower (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) 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) Telekonferenza, CoreNet, tkabbir tas-SEBĊ-Net għall-Bulgarija u r-Rumanija (TCERTO)	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) It-Tielet Fażi tas-Sistema ta' appoġġ għad-Deciżjoni dwar l-Implimentazzjoni tal-Politika Monetarja (MPIDS)	01/03/2007	20/11/2007	29/02/2008	għandha tingħata mill-BĊE	għandha tingħata mill-BĊE	790 192	għandha tingħata mill-BĊE	-	-
5) Proviżjoni tad-Data tas-Suq (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) Integrazzjoni tal-BĊE mat-Target 2 Single Shared Platform (Mira 2 Pjattaforma Unika Maqsuma) (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%

TWEĠIBA TAL-BANK ĊENTRALI EWROPEW

Il-Bank Ċentrali Ewropew (BĊE) jilqa' r-rapport tal-Qorti Ewropea tal-Awdituri (ECA) għas-sena finanzjarja 2007, u jesprimi l-apprezzament tiegħu għall-osservazzjonijiet u r-rakkomandazzjonijiet għal titjib. Il-BĊE jinnota wkoll l-għarfien tal-ECA: (i) li l-BĊE stabbilixxa qafas ta' governanza għall-manigġ tal-proġetti tal-IT; (ii) li l-proċeduri tal-BĊE għall-manigġ tal-proġetti tal-IT huma fil-biċċa l-kbira konformi mal-aħjar prassi; u (iii) li, b'mod ġenerali, il-BĊE applika l-qafas tal-governanza stabbilit għall-manigġ tal-proġetti tal-IT, kif maħsub.

Il-BĊE jiehu nota tal-osservazzjonijiet u r-rakkomandazzjonijiet għal titjib magħmula mill-ECA. Hawn taht jidhru wħud mill-kummenti tal-BĊE fir-rigward ta' paragrafi speċifiċi u tas-sitt rakkomandazzjonijiet.

Paragrafi 12, 13 u 60

Il-BĊE hu tal-fehma li l-portafoll multiannwali tiegħu għall-proġetti tal-IT hu konformi mal-għanijiet strateġiċi tal-BĊE u l-oqsma individwali tal-hidma. Il-Prijoritajiet ta' Livell Għoli tal-BĊE – kif elenkati fl-ittra tal-President u fil-Proposti Strateġiċi tal-oqsma individwali tal-hidma – jintużaw bħala bazi biex jiġu identifikati proġetti godda. Kull proġett jehtieg deskrizzjoni tal-ġustifikazzjoni strateġika tiegħu, inklużi dettalji tal-konformità tiegħu mal-għanijiet strateġiċi tal-BĊE fuq żmien medju, u tal-qasam tal-hidma kkonċernat. Imbagħad, b'mod sistematiku, il-proġetti tal-IT jingħataw punteġġ u prijorità fl-aġġornament annwali tal-portafoll tal-proġetti.

Fir-rigward tal-istrateġija multiannwali tal-IT, li hi ħafna usa' mill-portafoll tal-proġetti tal-IT, il-BĊE jixtieq jiġbed l-attenzjoni fuq il-fatt li l-Analiżi Strateġika tal-IS (ISR) tnediet f'Lulju 2008. Ir-rekwiziti strateġiċi operazzjonali kkunsinjati tul il-Fażi 1 tal-ISR ġew approvati f'Diċembru 2008. Barra dan, nota dwar l-Orjentament Strateġiku tal-IS ġiet approvata f'Jannar 2009. L-Orjentament Strateġiku tal-IS u r-rekwiziti strateġiċi operazzjonali mbagħad intużaw bħala kontribut għat-twaqqif tal-Pjan Strateġiku tal-IT 2009-13. L-Għanijiet Strateġiċi tal-IT tal-pjan u l-inizjattivi assoċjati tal-IT ġew approvati f'Mejju 2009 (Fażi 2 tal-ISR). Il-Pjan Strateġiku tal-IT 2009-13 ġie approvat f'Awwissu 2009 (bħala parti mill-Fażi 3 tal-ISR).

Paragrafi 18 u 61

Il-Proposti Strateġiċi jipprovdu orjentament strateġiku multiannwali. Il-programm tal-hidma ta' kull sena hu iżjed dettaljat u jintuża biex jiddefinixxi attivitajiet li jimplementaw l-għanijiet strateġiċi, iżda jelenka wkoll l-attivitajiet operazzjonali. Id-dettalji finanzjarji għall-proġetti kollha huma pprovduti f'diversi dokumenti ta' approvazzjoni tal-proġetti, u l-ewwel document hu l-formola tar-registrazzjoni tal-proġett. Iżjed dettalji tal-ippjanar jiġu pprovduti għal kull attività tal-proġett biex ikun jista' jsir ippjanar u kontroll effettiv.

Dwar l-attivitajiet li mhumiex relatati mal-proġetti (p.e. attivitajiet operazzjonali tal-IT), ir-rizorsi finanzjarji u umani jiġu ppjanati u allokati fl-eżerċizzju annwali tal-baġit. Barra dan, ir-rizorsi umani assenjati għad-DĠ/IS jiġu

ppjanati u allokatati għall-attivitajiet kemm tal-proġett kif ukoll dawk operazzjonali fis-sistema għall-allokazzjoni tar-riżorsi (iRACT).

Paragrafu 24

Il-BĊE jaqbel li l-Organizzazzjoni u l-Proċeduri tal-Kontroll tal-Proġett (POCP) ma jippreskrivux il-provvediment ta' dokument formali msejjaħ "analizi tal-partijiet interessati". Madankollu, analizi tal-partijiet interessati *qeda* ssir. Il-partijiet interessati jiġu identifikati waqt il-fażi tal-bidu tal-proġett, u dan jipproduċi d-Dokument tal-Bidu tal-Proġett (PID). L-għan ewlieni tal-fażi tal-bidu tal-proġett hu li tiffoka fuq il-problema/htieġa tax-xogħol, kif ukoll fuq soluzzjonijiet potenzjali, u b'hekk tidentifika lill-partijiet interessati (p.e. oqsma tal-hidma milquta) u l-fornituri potenzjali tas-servizzi. Bħala parti mill-eżerċizzju ta' thejjija PID, jitwaqqaf il-Grupp għat-Tmexxija tal-Proġett (PSG), fejn huma inklużi jew rappreżentati l-partijiet interessati kollha.

Paragrafu 38

Hu ċar li l-BĊE kien qiegħed jipprova jnaqqas l-ispejjeż u r-riskji totali operazzjonali u tal-iżvilupp – iżjed milli biss parti minnhom (jiġifieri l-ispejjeż tal-iżvilupp) – meta kien qed jahseb biex juża l-fornitur kemm għall-fażi tal-iżvilupp tal-proġett MDP kif ukoll għall-forniment ta' servizzi elettronici. Ir-riżultati miksuba wasslu kemm għall-iżjed prezz vantaġġuż (bħala stima finanzjarja tal-ispejjeż kollha) kif ukoll għal tnaqqis tar-riskji tal-proġett (jiġifieri tnaqqis tar-riskji relatati mal-fornitur, għax ir-riskji relatati mal-manigġ ta' fornituri diversi tas-softwer u dejtsets ġew evitati).

Il-BĊE jaqbel li l-iżvilupp tas-softwer ma kienx il-qasam ewlieni tax-xogħol tal-fornitur. Għalhekk, l-iżvilupp li ngħata biex isir barra (mill-BĊE) kien limitat għall-funzjonalitajiet minimi meħtieġa biex tiġi integrata s-soluzzjoni ċentrali, u t-testijiet ġew intensifikati tul iċ-ċiklu tal-proġett biex tiġi żgurata kwalità għolja ta' dak li kellu jiġi kkunsinjat.

Rakkomandazzjoni 1

Il-BĊE hu tal-fehma li fil-fatt kellu qafas ta' governanza xieraq għall-manigġ tal-proġetti tal-IT tiegħu, inkluż l-iffissar tal-għanijiet strateġici multiannwali u l-konformità mal-portafoll tal-proġetti tal-IT. Il-BĊE jaqbel li strateġija multiannwali tal-IT – li tkopri mhux biss proġetti tal-IT, iżda l-funzjoni tal-IT kollha kemm hi – hi importanti. Dan ifisser it-twaqqif, min-naħa tal-BĊE, tal-Pjan Strateġiku tal-IT tiegħu, li beda fl-2009. L-Analizi Strateġika tal-IS, li tnediet f'Lulju 2008, waqqfet il-Pjan Strateġiku tal-IT 2009-13. L-Għanijiet Strateġici tal-IT u l-inizjattivi assoċjati tal-IT ġew approvati f'Mejju 2009 (Fazi 2 tal-ISR), u l-Pjan Strateġiku tal-IT 2009-13 ġie approvat f'Awwissu 2009 (bħala parti mill-Fazi 3 tal-ISR).

Rakkomandazzjoni 2

B'konformità mal-kummenti tal-BĊE dwar il-paragrafi 18 u 61 tar-rapport tal-ECA, il-BĊE hu tal-fehma li l-qafas għall-governanza tal-IT ta' bhalissa għall-ippjanar, l-allokazzjoni tar-rizorsi u l-monitoraġġ tal-proġetti tal-IT hu xieraq. Għat-thaddim totali tal-IT, inkluzi attivitajiet mhux relatati mal-proġetti, jeżisti dokument komprensiv li jkopri għanijiet, miri, indikaturi tal-prestazzjoni u azzjonijiet; il-qasam għat-titjib hu dak tat-titjib tal-links bejn fatturi ta' azzjoni individwali u l-ispejjeż finanzjarji relatati, fejn xieraq.

Rakkomandazzjonijiet 3, 4 u 5

Il-BĊE jaċċetta r-Rakkomandazzjonijiet 3, 4 u 5.

Rakkomandazzjoni 6

Il-BĊE diġà beda jwaqqaf dejtabejż/lista ta' esperjenzi miksuba, li se titqiegħed għad-dispożizzjoni tal-manigġers tal-proġett u tal-PSGs. Din se tintuża wkoll mid-DĠ/H meta dan jagħmel stimi tal-proġetti għall-PSC.

Implimentazzjoni tar-rakkomandazzjonijiet

Ir-rakkomandazzjoni 1 diġà giet implimentata. Ir-rakkomandazzjoni 2 giet, fil-biċċa l-kbira, implimentata fl-2008, u l-element l-iehor (kif indikat hawn fuq fit-twegiba tagħna) se jiġi implimentat bis-shiħ sa tmiem l-2010. Ir-rakkomandazzjonijiet 3-6 se jiġu implimentati sa tmiem l-2010.