

ЕВРОПЕЙСКА СМЕТНА ПАЛАТА
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 SODIŠĆE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEIN

**Relatório sobre a auditoria da eficácia operacional da gestão
do Banco Central Europeu,
relativo ao exercício de 2007**

acompanhado das respostas do Banco Central Europeu

ÍNDICE

	Pontos
Lista de abreviaturas e glossário	
Introdução	1 - 4
Âmbito e método da auditoria	5 - 9
Observações	10 - 58
O BCE dispunha de um quadro de governação adequado para a gestão dos seus projectos informáticos?	10 - 28
O BCE tinha uma estratégia plurianual no domínio da informática em conformidade com as suas metas e objectivos globais em matéria de organização?	11 - 13
O BCE planeava as actividades relacionadas com os projectos informáticos numa base anual?	14 - 18
A selecção dos projectos informáticos a executar baseava-se em critérios rigorosos?	19 - 21
Foram definidos procedimentos adequados para a gestão dos projectos informáticos?	22 - 28
O quadro de governação instituído para a gestão dos projectos informáticos foi aplicado como previsto?	29 - 58
Os vários projectos foram planeados de forma adequada?	30 - 35
Os projectos foram executados correctamente?	36 - 39
Os projectos foram acompanhados de forma adequada?	40 - 42
Realizou-se uma avaliação formal dos projectos no encerramento?	43 - 58
Conclusões e recomendações	59 - 68
O BCE dispunha de um quadro de governação adequado para a gestão dos seus projectos informáticos?	59 - 63
O quadro de governação instituído para a gestão dos projectos informáticos foi aplicado como previsto?	64 - 68

Anexo – Visão global dos projectos examinados pelo Tribunal de Contas Europeu

LISTA DE ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO

BCE	Banco Central Europeu
COBIT	Objectivos de controlo para a tecnologia da informação e tecnologias conexas (<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>)
DG-H	Direcção-Geral “Recursos Humanos, Orçamento e Organização”
DG-IS	Direcção-Geral “Sistemas de Informação”
EER	Renovação da ECBLAN Eurotower
MAU	Modernização da zona das salas informáticas principais (<i>Main computer rooms Area Upgrade</i>) no edifício Eurotower
MDP	Compilação de dados de mercado (<i>Market Data Provision</i>)
MPIDS	Sistema de apoio à tomada de decisão sobre a aplicação da política monetária (<i>Monetary Policy Implementation Decision support System</i>)
PCR	Relatório de encerramento do projecto (<i>Project Closure Report</i>)
PMBOK	Conjunto de conhecimentos sobre a gestão de projectos (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)
PMI	Instituto de Gestão de Projectos (<i>Project Management Institute</i>)
POCP	Organização de projectos e procedimentos de controlo (<i>Project Organisation and Control Procedures</i>)
SEBC	Sistema Europeu de Bancos Centrais
SLA	Acordo de nível de serviço (<i>Service Level Agreement</i>)

Target 2 SSP	Plataforma única partilhada do Target 2
TCERTO	Alargamento da teleconferência, da rede CoreNet e da ESCB-Net à Bulgária e à Roménia
TI	Tecnologias da Informação

INTRODUÇÃO

1. O Banco Central Europeu (BCE – “o banco”) e os bancos centrais nacionais de todos os Estados-Membros da UE constituem o Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC). O objectivo primordial do SEBC é a manutenção da estabilidade dos preços. O SEBC dá igualmente apoio às políticas económicas gerais na União tendo em vista contribuir para a realização dos objectivos da União¹. Para o efeito, o BCE desempenha as funções definidas nos seus Estatutos² e é responsável pela gestão das suas actividades e finanças.
2. A auditoria efectuada pelo Tribunal à eficácia operacional do BCE baseia-se no nº 2 do artigo 27º do Protocolo sobre os Estatutos do SEBC e do BCE³. O domínio de auditoria seleccionado foi a gestão, por parte do BCE, de projectos no domínio da informática nos exercícios de 2007 e 2008. Foi igualmente tomada em consideração a evolução registada nas práticas do BCE durante o primeiro trimestre de 2009.
3. O orçamento do BCE está dividido em duas partes principais: actividades relativas ao "funcionamento do banco" (as despesas operacionais das áreas de trabalho do BCE⁴) e actividades relativas à "evolução/consolidação do banco". Estas últimas dividem-se em dois grandes grupos:

¹ Nº 1 do artigo 105º do Tratado que institui a Comunidade Europeia, actualmente nº 1 do artigo 127º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

² Os Estatutos do SEBC e do BCE constituem um protocolo anexo ao Tratado.

³ O nº 2 do artigo 27º prevê que "o disposto no artigo 248º do presente Tratado é exclusivamente aplicável à análise da eficácia operacional da gestão do BCE". As disposições institucionais relativas ao Banco Central Europeu figuram nos artigos 112º-115º do Tratado CE, actualmente artigos 283º, 294º, 134º e 135º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

⁴ O BCE está dividido em 17 áreas de trabalho, que reflectem o leque das suas funções. Cada área de trabalho, à excepção dos Consultores da Comissão Executiva e da representação do BCE em Washington, é chefiada por um quadro

- i) actividades relativas aos projectos, que incluem os grandes projectos do BCE e do SEBC, outros projectos, iniciativas de menor envergadura e investimentos centralizados no domínio da informática;
 - ii) actividades relativas às notas de banco, consagradas principalmente à investigação e ao desenvolvimento em matéria de notas de banco.
4. As despesas do BCE em projectos informáticos⁵ em 2007 elevaram-se a aproximadamente 20 milhões de euros, de um total de 31 milhões de euros despendidos pelo BCE em todas as actividades relativas a projectos.

ÂMBITO E MÉTODO DA AUDITORIA

5. O principal objectivo da auditoria do Tribunal consistiu em avaliar a gestão, por parte do BCE, de projectos informáticos, colocando as duas questões seguintes:
- O BCE dispunha de um quadro de governação adequado para a gestão dos seus projectos informáticos?
 - O quadro de governação instituído para a gestão dos projectos informáticos foi aplicado como previsto?
6. A auditoria incluiu uma avaliação das normas e procedimentos do BCE aplicáveis às diferentes fases da gestão dos projectos informáticos, bem como um exame da sua aplicação.
7. Para avaliar se o BCE instituía um quadro de governação adequado, o Tribunal analisou os principais documentos e procedimentos relativos à gestão

superior (Director-Geral ou Director), que responde perante um membro da Comissão Executiva.

⁵ Trata-se de projectos do BCE relativos a recursos informáticos, cuja gestão é efectuada conjuntamente pela área de trabalho relevante e pela Direcção-Geral “Sistemas de Informação”.

de projectos informáticos. O principal documento utilizado na gestão de projectos é o POCP (*Project Organisation and Control Procedures*)⁶. Para avaliar se o quadro de governação no domínio da informática era adequado, foram igualmente tomadas em consideração as normas e as melhores práticas internacionalmente reconhecidas, tais como o PMBOK⁷ (*Project Management Body of Knowledge*) do PMI (*Project Management Institute*) e o COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) do *IT Governance Institute* (Instituto de governação no domínio da informática).

8. Para avaliar se as normas e procedimentos eram aplicados como previsto ao nível dos projectos, seis projectos informáticos foram objecto de uma auditoria aprofundada, que se baseou em entrevistas com gestores, equipas e utilizadores finais dos projectos, bem como num exame de documentação relevante sobre os mesmos.
9. A base da amostra foi constituída pela rubrica orçamental relativa aos "grandes projectos do BCE". No que se refere ao exercício de 2007, estavam em causa 16 grandes projectos, 14 dos quais relacionados com a informática. A selecção baseou-se nos seguintes critérios: i) tipo de projecto, ii) orçamento, iii) fase de evolução. O anexo apresenta uma descrição sucinta de cada projecto, juntamente com informações sobre a sua duração e custos.

OBSERVAÇÕES

O BCE dispunha de um quadro de governação adequado para a gestão dos seus projectos informáticos?

10. Na auditoria do quadro de governação relativo aos projectos informáticos, o Tribunal avaliou se o BCE:

⁶ O POCP foi actualizado pela última vez em 2006.

⁷ O PMBOK estabelece normas e orientações amplamente reconhecidas como boas práticas, e que são igualmente utilizadas pelo BCE como padrão para os seus procedimentos de gestão de projectos.

- tinha uma estratégia plurianual no domínio da informática em conformidade com as suas metas e objectivos globais em matéria de organização;
- planeava eficazmente as actividades relacionadas com os projectos informáticos numa base anual;
- se baseava em critérios rigorosos para a selecção dos projectos informáticos a executar;
- tinha definido procedimentos adequados para a gestão dos seus projectos informáticos.

O BCE tinha uma estratégia plurianual no domínio da informática em conformidade com as suas metas e objectivos globais em matéria de organização?

11. Para uma utilização eficaz dos recursos, deverá ser definida uma estratégia plurianual no domínio da informática em conformidade com as metas e objectivos globais em matéria de organização. Essa estratégia deverá ser formulada de modo a orientar o planeamento e a realização das actividades no domínio da informática durante vários anos, permitindo fixar as despesas desse domínio a um nível adequado e concentrá-las onde forem mais necessárias. Deverá basear-se numa avaliação global das necessidades informáticas que permita tomar decisões fundamentadas no que se refere ao estabelecimento de prioridades dos domínios de intervenção.

12. O Tribunal constatou que o BCE não dispunha de uma estratégia plurianual no domínio da informática que definisse e apresentasse as suas metas estratégicas e os seus objectivos a médio prazo nesse domínio. Constatou igualmente a falta de uma avaliação formal e global das necessidades, que permitisse estabelecer prioridades nos domínios de intervenção numa perspectiva de médio prazo. Apesar disso, tanto a carta do Presidente como as "grandes linhas estratégicas/operacionais" das áreas de trabalho são

utilizadas como base para a identificação de novos projectos informáticos, que são posteriormente classificados por ordem de prioridade na actualização anual da carteira de projectos (ver pontos 19-21).

13. Em 2008, a Direcção-Geral “Sistemas de Informação” (DG-IS) e a Direcção-Geral “Recursos Humanos, Orçamento e Organização” (DG-H) iniciaram, em estreita colaboração com as outras áreas de trabalho do BCE, uma análise estratégica das actividades do BCE no domínio da informática. Essa análise ainda não estava terminada quando da auditoria do Tribunal (primeiro trimestre de 2009). A primeira fase da análise pretendia apreciar em pormenor as metas e objectivos das áreas de trabalho, bem como identificar as suas necessidades operacionais estratégicas em termos de novos sistemas, projectos e serviços informáticos para os próximos cinco anos (2009-2013). Esta análise terminou em Dezembro de 2008 e deverá levar à formulação de uma estratégia no domínio da informática para todas as funções da DG-IS (incluindo os projectos informáticos).

O BCE planeava as actividades relacionadas com os projectos informáticos numa base anual?

14. Um ciclo de planeamento anual dos projectos informáticos implica a definição de objectivos anuais, de acções a realizar para os alcançar e de indicadores-chave para medir o desempenho.

15. A DG-IS elaborou em 2007 um documento relativo às "grandes linhas estratégicas/operacionais para 2007", que continha uma lista de objectivos gerais, alguns dos quais relativos à gestão de projectos informáticos⁸. Estes não foram, contudo, transpostos para objectivos e acções específicos e os resultados esperados não foram definidos.

⁸ Por exemplo: maior harmonização entre as actividades principais e a informática e mudança de abordagem, que deixou de ser por projecto e passou a ser por programa.

16. Em 2008, a DG-IS elaborou dois documentos de planeamento: um mais genérico relativo às "grandes linhas estratégicas/operacionais para 2008" e o "programa de trabalho para 2008". O primeiro incluía uma secção com o resumo dos principais desafios da DG-IS para 2008 e uma síntese dos objectivos e dos indicadores-chave de desempenho para esse ano. Alguns desses objectivos referiam-se à gestão de projectos informáticos ⁹. A sua realização seria medida através de indicadores-chave de desempenho específicos e quantificáveis, para os quais foram definidas metas para o segundo e quarto trimestres de 2008.

17. O programa de trabalho para 2008 era mais pormenorizado, definindo as acções a realizar para alcançar cada um dos objectivos. Esta evolução positiva representa uma melhoria da situação relativamente a 2007, reforçando a qualidade do processo de planeamento. Constatou-se, contudo, que o programa de trabalho para 2008 continha um número significativamente mais elevado de objectivos do que o documento com as grandes linhas estratégicas/operacionais para 2008 atrás referido. Contudo, o programa de trabalho não foi elaborado para desenvolver os objectivos fixados neste último documento nem para fornecer pormenores sobre o modo como poderiam ser alcançados, ou introduzir novos objectivos.

18. Por último, nenhum dos documentos de planeamento para 2008 é suficientemente pormenorizado para poder ser utilizado de forma eficaz. Além disso, não dão indicações sobre os recursos financeiros necessários para atingir cada objectivo e realizar as acções seleccionadas.

⁹ Por exemplo: adoptar as melhores práticas em matéria de realização e gestão dos projectos e realizar projectos informáticos respeitando os custos, o prazo e a qualidade previstos, não esquecendo a facilidade de utilização.

A selecção dos projectos informáticos a executar baseava-se em critérios rigorosos?

19. Não existindo recursos suficientes disponíveis para financiar todos os projectos possíveis em cada ano, é necessário definir um processo de selecção dos projectos de prioridade mais elevada, utilizando assim da melhor forma esses recursos.

20. O processo utilizado em 2007 para classificar os projectos por prioridade e seleccioná-los baseou-se numa carteira de projectos a médio prazo (três anos). Todos os anos, o BCE reavalia todos os projectos (em curso, registados no sistema de projectos mas ainda não lançados e registados recentemente) tendo em conta os seus objectivos globais. Este plano a médio prazo é actualizado duas vezes por ano, para levar em conta os projectos registados recentemente e outras evoluções. A avaliação dos projectos baseia-se nas análises de rentabilidade económica apresentadas e na previsão de utilização dos recursos. Não foram definidos critérios claros para o estabelecimento de prioridades, o que tornou a selecção dos projectos menos objectiva, aumentando assim o risco de não se optimizarem os recursos disponíveis.

21. Em 2008, foi introduzida uma metodologia mais eficaz para o estabelecimento de prioridades dos projectos. Esta assentava num “conceito em três pilares”¹⁰ e era constituída por apreciações específicas por domínio¹¹, que eram em seguida consolidadas ao nível do BCE. O sistema de gestão dos projectos informáticos criado em 2008 fornece informações suficientes para a tomada de decisões.

¹⁰ Primeiro pilar: perguntas normalizadas (22 parâmetros), segundo pilar: análise global dos agregados, e terceiro pilar: critérios de estabelecimento de prioridades dos agregados ao nível do BCE para a tomada de decisão final.

¹¹ A Direcção de Projectos de TI está organizada em cinco domínios. Cada um é responsável pelos projectos iniciados pelas várias áreas de trabalho.

Foram definidos procedimentos adequados para a gestão dos projectos informáticos?

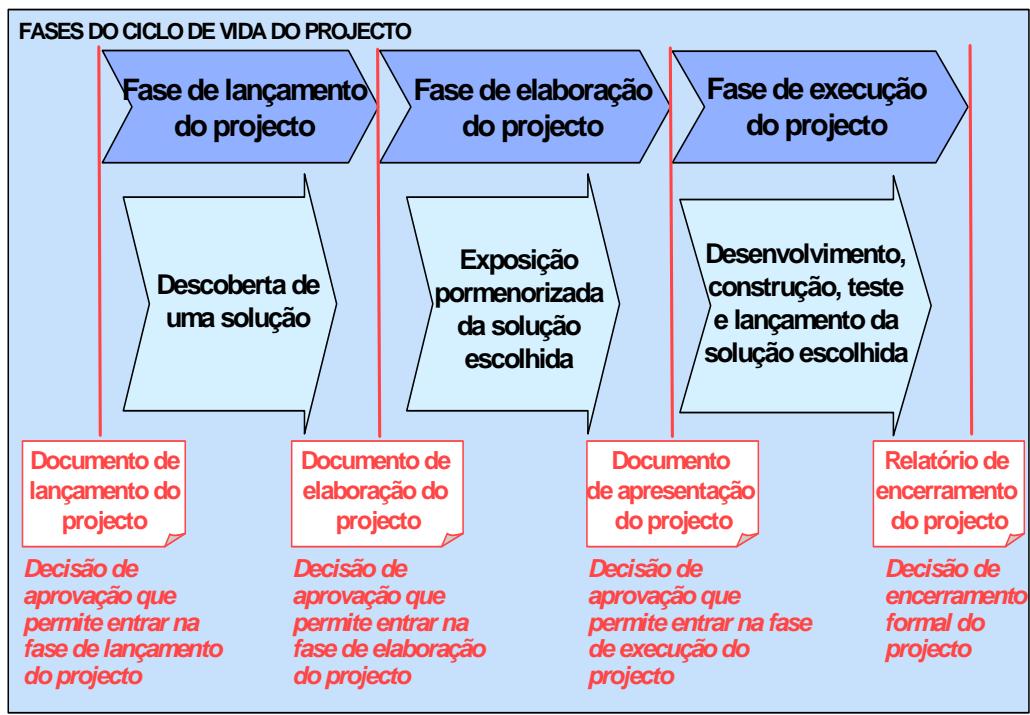
Procedimentos de gestão dos projectos informáticos

22. O BCE elaborou o documento Organização de projectos e procedimentos de controlo (POCP) com o qual a gestão de todos os projectos, incluindo os informáticos, deve estar em conformidade ¹². O POCP inclui uma definição pormenorizada sobre o que constitui um projecto, delimitando claramente o seu âmbito de aplicação. Determina igualmente a estrutura organizativa a criar para os projectos, incluindo as funções e responsabilidades das várias entidades participantes.

23. O ciclo de vida de um projecto, como definido no POCP, cria a estrutura para o controlo eficaz dos projectos, dividindo-os em fases lógicas e definindo com precisão as etapas da tomada de decisão (ver diagrama 1). Uma comparação entre o POCP e o PMBOK revelou que o primeiro respeitava, em grande medida, estas boas práticas. Os domínios em que o POCP poderia ser melhorado são a análise das partes interessadas e a avaliação posterior do impacto do projecto. As insuficiências actuais e o respectivo impacto são discutidos em pormenor nos pontos seguintes.

¹² Estão excluídos do POCP as pequenas tarefas, os projectos que são realizados numa área de trabalho ou não exigem soluções informáticas, ou tarefas de infra-estruturas informáticas que requerem poucos testes, baixo nível de inovação, reduzido impacto organizacional e que não oferecem nenhum serviço novo. Os projectos seleccionados pelo Tribunal para uma auditoria aprofundada encontravam-se todos dentro do âmbito do POCP.

Diagrama 1 – Fases do ciclo de vida do projecto



Fonte: Banco Central Europeu.

24. O POCP não exige a preparação e documentação formais de uma análise das partes interessadas, o que significa que a equipa do projecto não tem de as identificar formalmente nem de determinar as suas necessidades específicas no âmbito do projecto¹³. A inexistência de identificação formal de todas as partes interessadas e das suas necessidades poderá ter um impacto negativo no sucesso de um projecto. É de salientar que, no caso dos projectos específicos examinados, foram tidas em consideração as necessidades dos utilizadores (ver pontos 33 e 36).

¹³ Na secção 2.2 do PMBOK, afirma-se que esta análise é necessária para garantir que o projecto é bem-sucedido. O PMBOK refere ainda que a não identificação de uma parte interessada importante pode influenciar de forma negativa o projecto. Na secção 10.1 do mesmo documento, relativa ao planeamento das comunicações do projecto, afirma-se que a identificação das necessidades das partes interessadas e a determinação da forma adequada de as satisfazer é um factor importante para o sucesso do projecto.

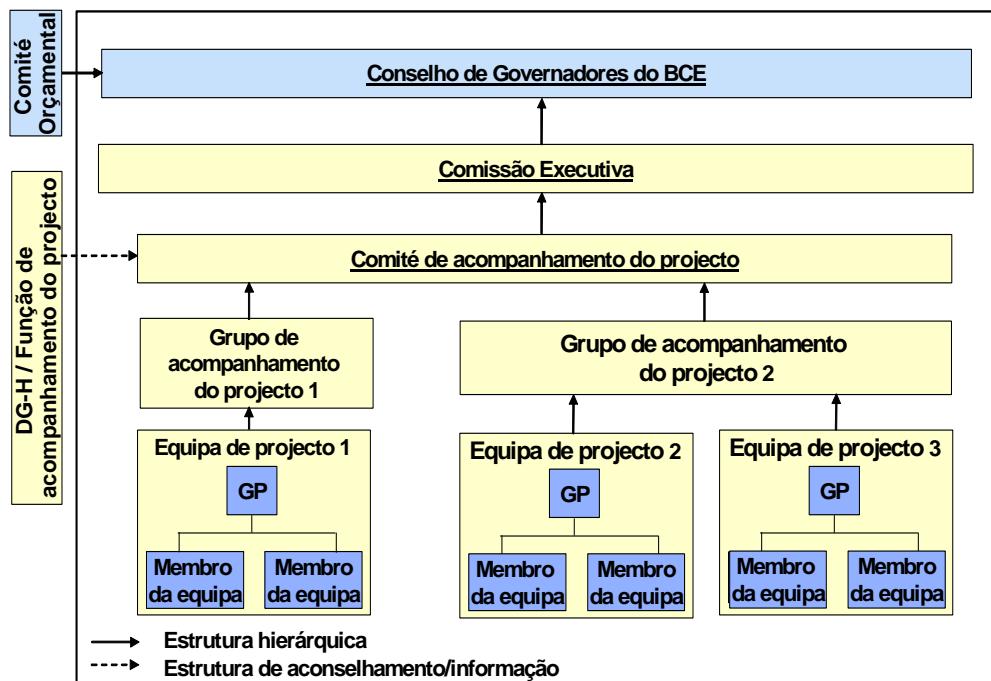
25. Não está prevista qualquer avaliação posterior dos resultados e do impacto de um projecto quando este já está em funcionamento há um determinado período de tempo. Uma avaliação desse tipo forneceria, entre outros aspectos, uma apreciação formal sobre os benefícios qualitativos e quantitativos esperados, conforme definidos nos documentos de aprovação do projecto, facilitando assim o planeamento dos projectos futuros (ver ponto 53). Um desenvolvimento positivo recente neste domínio foi o novo modelo, que exige que os utilizadores comuniquem anualmente a sua reacção aos projectos informáticos com o objectivo de conhecer o seu grau de satisfação quanto à qualidade dos serviços fornecidos.

Atribuição das responsabilidades e estrutura de tomada de decisão

26. Para garantir uma execução eficiente e eficaz dos projectos, é necessário instituir um quadro de gestão onde se defina de forma clara a estrutura hierárquica e as responsabilidades dos órgãos e funções intervenientes no processo.

27. O documento POCP definiu a estrutura organizativa a criar para a gestão dos projectos do BCE, incluindo as funções e responsabilidades, bem como a composição das entidades participantes em causa (ver diagrama 2).

Diagrama 2 – Esquema do quadro de gestão dos projectos do BCE



Fonte: Banco Central Europeu.

28. O POCP define uma estrutura hierárquica clara entre os órgãos e funções intervenientes no processo de gestão dos projectos. O Comité de acompanhamento do projecto é o principal órgão interno de decisão do BCE em matéria de organização hierárquica, planeamento, aprovação e acompanhamento dos projectos. A estrutura criada pelo POCP inclui todas as funções necessárias e prevê procedimentos claros de tomada de decisão com funções e responsabilidades pré-definidas.

O quadro de governação instituído para a gestão dos projectos informáticos foi aplicado como previsto?

29. Na auditoria da aplicação do quadro de governação relativo aos projectos informáticos, o Tribunal avaliou se o BCE:

- planeou de forma adequada os vários projectos, avaliando os seus objectivos e a solução proposta e tendo em consideração os recursos necessários;
- executou de forma adequada os vários projectos, garantindo a disponibilização dos recursos em tempo útil e testando de forma suficiente cada elemento do projecto;
- acompanhou a execução dos projectos, criando sistemas que dêem origem a relatórios frequentes com a síntese de todos os dados relevantes do projecto para permitir tomar decisões fundamentadas;
- avaliou formalmente, no encerramento do projecto, os elementos produzidos e os recursos utilizados.

Os vários projectos foram planeados de forma adequada?

Documento de apresentação do projecto

30. Considera-se que o planeamento do projecto é adequado quando abrange os seguintes aspectos: i) os objectivos globais e o âmbito do projecto, ii) a solução proposta, iii) as etapas e os elementos a produzir relativos ao projecto, iv) os recursos financeiros e humanos e v) a equipa do projecto.

31. O principal documento de planeamento é o documento de apresentação do projecto (ver **diagrama 1**), que serve de base para decidir se a solução adoptada deverá ser executada. No caso dos seis projectos examinados, o conteúdo deste documento era abrangente e abordava todas as principais questões que devem ser consideradas na aprovação do projecto.

Autorização e selecção do projecto

32. Todos os projectos foram autorizados em conformidade com os procedimentos previstos no POCP. Antes de cada uma das três fases do

projecto¹⁴, o Comité de acompanhamento tomou uma decisão formal no sentido de prosseguir com o mesmo. Três projectos¹⁵ foram considerados como “imperativos” para cumprir as normas impostas pelo SEBC ou outras. Os restantes¹⁶ foram seleccionados com base na metodologia que consiste no estabelecimento da prioridade dos projectos. Todos os projectos eram coerentes com as “grandes linhas estratégicas/operacionais” da DG-IS ou com as estratégias gerais das áreas de trabalho em causa.

Necessidades dos utilizadores e especificações dos projectos

33. No caso de três dos projectos¹⁷ examinados, avaliaram-se e documentaram-se as necessidades dos utilizadores durante a fase de planeamento. Uma vez que os outros três projectos diziam respeito apenas à extensão de uma rede existente (TCERTO) ou à modernização de uma infra-estrutura existente (EER e MAU), os utilizadores não estiveram envolvidos na fase de planeamento. No caso do projecto MPIDS, as especificações foram elaboradas utilizando um método de testes iterativo. Este método não foi aplicado da melhor forma possível, o que deu origem a atrasos e as versões experimentais não estavam tão desenvolvidas como se esperava.

Avaliação do risco

34. Os riscos de não alcançar os objectivos do projecto deverão ser determinados com um grau de exactidão suficiente, estruturados e avaliados em profundidade durante a fase de planeamento, tanto em termos da sua probabilidade como do seu potencial impacto na realização dos objectivos do projecto.

¹⁴ Lançamento, elaboração e execução do projecto.

¹⁵ TCERTO, Target 2 SSP e EER.

¹⁶ MDP, MPIDS e MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS e Target 2 SSP.

35. Existe uma secção específica dedicada à avaliação do risco nos modelos dos três documentos de planeamento ¹⁸. Esta secção foi preenchida em todos os documentos de apresentação dos projectos. No entanto, não existia um método comum para a identificação dos riscos enfrentados pelos projectos nem para a avaliação da sua probabilidade e impacto. A avaliação baseou-se na experiência pessoal do gestor de cada projecto. A avaliação do risco inicial no projecto MDP apenas teve em conta os riscos relativos aos contratantes externos. Durante a execução do projecto, concretizaram-se igualmente riscos internos, como as limitações de recursos. Uma vez que estes factores não foram considerados riscos, não se tinha previsto nenhuma medida correctiva na fase de planeamento. No caso do projecto MPIDS, poderiam ter sido previstos igualmente outros riscos, como a complexidade dos respectivos processos operacionais, mas estes não foram mencionados no documento de apresentação do projecto.

Os projectos foram executados correctamente?

Gestão dos recursos e participação dos utilizadores

36. No caso de três dos projectos¹⁹ examinados, os recursos e as competências afectados à execução do projecto eram suficientes. Os restantes três depararam-se com um problema de recursos especializados, que não foram disponibilizados em número suficiente e em tempo oportuno. No caso do projecto MDP, os utilizadores nem sempre estavam disponíveis, por haver um projecto semelhante que tinha de ser finalizado simultaneamente, o que deu origem a atrasos na execução. No que toca ao projecto MPIDS, a equipa não dispunha de um analista comercial e o pessoal da DG-IS nem sempre estava disponível quando era necessário. A contratação de um programador externo provocou um atraso de três meses. Depois de contratado, o programador foi

¹⁸ Documento de lançamento, documento de elaboração e documento de apresentação do projecto.

¹⁹ TCERTO, MAU e EER.

substituído com frequência, criando problemas à execução do projecto. Devido à sua complexidade, o projecto foi executado em várias fases ²⁰. A transmissão dos conhecimentos da segunda para a terceira fase não correu como previsto, pois a maioria dos principais membros da antiga equipa do projecto, incluindo o gestor, não participaram na terceira fase.

37. Em todos os projectos seleccionados, os utilizadores foram regularmente informados durante a fase de execução. Na maioria dos casos, os utilizadores estavam representados no grupo de acompanhamento do projecto e/ou nas reuniões da equipa do projecto, sendo igualmente informados através dos relatórios mensais sobre a evolução do projecto.

Contratantes externos

38. No caso do projecto MDP, foi atribuída uma derrogação das regras de adjudicação de contratos do BCE com a justificação de que este contrato não poderia ser dissociado da escolha anterior do fornecedor de dados. No entanto, o desenvolvimento de *software* e respectiva assistência técnica não eram a actividade principal deste fornecedor, o que tornou a componente “desenvolvimento” do módulo de manutenção mais onerosa do que o previsto.

Teste e aceitação dos elementos produzidos durante a execução do projecto

39. O teste de um elemento informático novo ou alterado constitui um dos procedimentos do BCE a realizar antes de cada elemento se tornar operacional. Todos os seis projectos foram testados antes de serem lançados. Os testes foram concebidos pela equipa do projecto. No entanto, os utilizadores finais nem sempre estiveram envolvidos na concepção dos testes, pelo que as melhorias necessárias não foram identificadas a tempo.

²⁰ O Tribunal seleccionou a terceira fase para a auditoria.

Os projectos foram acompanhados de forma adequada?**Sistemas de informação de gestão e relatórios de acompanhamento**

40. Os gestores dos projectos deverão dispor de informações suficientes e fiáveis para garantir um acompanhamento eficaz dos projectos durante a execução, para que os problemas possam ser identificados a tempo e resolvidos.

41. O BCE utiliza vários mecanismos para o acompanhamento dos seus projectos informáticos. O tempo consagrado aos projectos, juntamente com os dados financeiros e as informações sobre as principais realizações e os progressos registados reflectem-se no relatório mensal sobre a evolução do projecto. Durante a execução dos seis projectos, foram elaborados com regularidade relatórios deste tipo, com informações suficientes. Constatou-se, contudo, no caso do projecto Target 2 SSP, que alguns relatórios não foram elaborados devido a uma escassez de recursos humanos.

42. Não obstante, apenas é contabilizado o tempo despendido nos projectos pelo pessoal da DG-IS. O tempo gasto pelo pessoal das áreas de trabalho e dos bancos centrais nacionais é apenas estimado. Além disso, as horas extraordinárias não são contabilizadas de forma sistemática, ou não o chegam a ser. Assim, o acompanhamento não tem por base informações completas e exactas sobre o tempo consagrado aos projectos.

Realizou-se uma avaliação formal dos projectos no encerramento?

43. No encerramento do projecto, deverá ser efectuada uma avaliação formal sobre a realização dos objectivos e os recursos utilizados. O POCP prevê a elaboração de um relatório de encerramento do projecto (PCR) quando todos os elementos previstos para a fase de execução tiverem sido realizados com sucesso e o produto final do projecto tiver sido aceite pela(s) área(s) de trabalho em causa, pelo proprietário do sistema e pela divisão “Operações” da

DG-IS. Este relatório constitui então o documento pelo qual se aprova o encerramento formal de um projecto.

44. Este documento é exaustivo, pois aborda todos os principais aspectos que devem ser considerados no encerramento do projecto. As suas principais secções são as seguintes:

- i) avaliação da concretização do âmbito e dos objectivos do projecto tal como aprovados;
- ii) avaliação da utilização dos recursos humanos e financeiros;
- iii) avaliação dos benefícios quantitativos e qualitativos;
- iv) relatório sobre os ensinamentos obtidos.

45. Até 15 de Abril de 2009, foi elaborado e aprovado um PCR para cinco dos seis projectos examinados (ver anexo). Regra geral, o POCP estipula que um projecto deve ser encerrado nos três meses que seguem a aceitação dos seus elementos finais produzidos. No caso do projecto Target 2 SSP, os trabalhos tiveram início em Maio de 2008 e o projecto foi encerrado em 15 de Abril de 2009. Este atraso deveu-se ao facto de a DG-IS e o proprietário do sistema não terem conseguido chegar a acordo quanto ao conteúdo do acordo de nível de serviço (SLA). Na sua reunião em Outubro de 2007, o grupo de acompanhamento do projecto tinha indicado que o SLA teria de estar em vigor antes de o Target 2 SSP estar operacional e que era necessário começar quanto antes, pois uma apresentação clara das expectativas/serviços e a comunicação entre a divisão “Operações” e os vários utilizadores são elementos essenciais. De forma semelhante, o projecto MPIDS não foi encerrado por a assinatura do SLA ter sofrido um atraso significativo.

Avaliação da concretização do âmbito e dos objectivos do projecto tal como aprovados

46. No encerramento do projecto, deverá ser realizada uma avaliação dos resultados reais em comparação com o âmbito e os objectivos aprovados. Esta deverá incidir nas principais etapas e elementos produzidos relativos ao projecto, justificando qualquer desvio significativo.

47. O Tribunal examinou as avaliações efectuadas a cada um dos quatro projectos que tinham sido objecto de um PCR até ao fim de Março de 2009. Estas avaliações comparavam as realizações com o plano inicial indicado no documento de apresentação do projecto. Abordavam todas as etapas e os elementos previstos, apresentando explicações para os desvios mais importantes. Constatou-se, contudo, que dois dos projectos ²¹ sofreram atrasos relativamente ao plano inicial (ver anexo). As duas principais razões apresentadas foram:

- i) o alargamento do âmbito dos trabalhos;
- ii) a escassez dos recursos humanos.

48. No caso do projecto MAU, embora a infra-estrutura técnica estivesse aparentemente disponível e em funcionamento muito antes da data indicada no PCR, a aceitação e a transferência formais sofreram um atraso de seis meses.

Avaliação da utilização dos recursos humanos e financeiros

49. O PCR estipula que deve ser realizada uma comparação entre os recursos humanos e financeiros previstos e os realmente utilizados. Os PCR dos quatro projectos incluíram essa comparação e apresentaram explicações para as variações mais significativas.

²¹ MDP e TCERTO.

50. Os recursos humanos e financeiros realmente utilizados para cada um dos quatro projectos foram inferiores aos orçamentados. As despesas reais foram inferiores às inscritas no orçamento entre 3% e 23% (ver anexo). Foram apresentadas várias razões específicas dos projectos para justificar esta subutilização das dotações.

51. A questão da subutilização das dotações afectadas aos projectos foi igualmente salientada pelo Comité Orçamental do BCE no seu relatório de avaliação sobre o relatório de final do ano do BCE sobre o acompanhamento orçamental relativo a 2008. Nesse relatório, mencionava-se que o Comité constatava uma subutilização de 18 milhões de euros (28,8%). O Comité considerou que este facto se devia principalmente aos atrasos de alguns projectos e que era ainda possível melhorar o seu planeamento e execução. O Tribunal constatou que de facto existem atrasos na execução dos projectos (ver anexo) que afectam a execução orçamental. No entanto, o facto de os recursos previstos nos planos iniciais serem superiores aos necessários indica que os orçamentos iniciais não são estabelecidos tão precisamente como deveriam. Esta situação dá origem a que os recursos orçamentais sejam autorizados e, assim, não estejam disponíveis para projectos mais avançados.

Avaliação dos benefícios quantitativos e qualitativos

52. No encerramento do projecto, realiza-se uma análise dos benefícios qualitativos e quantitativos a alcançar durante a fase de funcionamento do produto final. Deverão ser explicados os desvios relativamente às informações prestadas no documento de apresentação do projecto e, portanto, utilizadas no procedimento de atribuição de prioridade e de selecção dos projectos.

53. No caso dos quatro projectos, mencionava-se no PCR que os benefícios apresentados no documento de apresentação do projecto continuavam válidos ou tinham sido obtidos. No entanto, vários destes benefícios apenas podem ser devidamente avaliados depois de um período de funcionamento (ver ponto 25).

54. No caso do projecto MDP, não só se confirmou simplesmente a avaliação inicial incluída no documento de apresentação do projecto. Realizou-se ainda outra avaliação, utilizando uma metodologia diferente, que avaliou os benefícios do produto final em relação às quatro dimensões definidas num painel de avaliação prospectiva (*balanced scorecard*), que incluía indicadores positivos e negativos. Assim, o objectivo era avaliar de forma justa o resultado do projecto. Tratou-se de uma iniciativa positiva, que poderá ser considerada uma boa prática para outros projectos futuros. Na Caixa 1 apresentam-se extractos desta avaliação:

Caixa 1 – Avaliação dos benefícios qualitativos e quantitativos do MDP no encerramento do projecto (extractos)

- Finanças: (positivo) o projecto foi executado nos limites do orçamento; (negativo) os honorários dos consultores para elaboração da solução são considerados superiores aos preços de mercado.
- Inovação: (positivo) o projecto contribuiu para a elaboração de um sistema de acompanhamento para apoiar o acordo de nível de serviço; (negativo) o projecto introduziu uma nova base de dados específica, de utilização muito complexa e menos flexível do que as já existentes.
- Organização: (positivo) o projecto contribuiu para a definição de políticas relativas à utilização dos dados de mercado.
- Utilizadores: (positivo) o projecto permitiu a integração dos dados Bloomberg; (negativo) a facilidade de utilização da solução foi considerada inferior às expectativas.

Relatório sobre os ensinamentos obtidos

55. No documento POCP, está prevista a elaboração de um relatório sobre os ensinamentos obtidos em anexo ao PCR. Pretende-se garantir que a experiência adquirida com a execução de um determinado projecto seja

disponibilizada a toda a organização, com o objectivo de melhorar a gestão de projectos futuros.

56. Embora em todos os quatro PCR tenha sido apresentado um relatório sobre os ensinamentos obtidos, o nível do conteúdo era variável. No caso do projecto EER, as questões mencionadas como ensinamentos obtidos pareciam ter sido incluídas para mostrar uma gestão eficaz e não para indicar a forma de melhorar o funcionamento no futuro. No caso do projecto MAU, foram apresentados demasiados pormenores, obscurecendo a mensagem dos ensinamentos obtidos para projectos futuros.

57. No caso dos projectos MDP e TCERTO, foram identificados aspectos que têm de facto pertinência para o futuro dos procedimentos de gestão de projectos do BCE. Na Caixa 2 apresentam-se extractos dos aspectos mencionados no relatório do MDP:

Caixa 2 – Ensinamentos mencionados no relatório de encerramento do projecto MDP (extractos)

- Salientar a importância da fase de elaboração, em especial a definição das necessidades dos utilizadores. Para o futuro, sugere-se implicar mais os utilizadores finais na decisão de selecção da solução.
- Salientar a importância do envolvimento e da responsabilização dos utilizadores: sem uma responsabilidade claramente definida, o utilizador pode não estar totalmente consciente da importância do seu envolvimento na concepção e no teste da solução.
- Salientar a importância de testar os elementos a produzir em cada fase.
- Planear os recursos segundo a prioridade atribuída aos projectos: o projecto sofreu uma falta de recursos durante cada fase de teste, devido a um conflito com outro elemento a produzir na mesma área de trabalho.

- Considerar o portal de um projecto como uma ferramenta eficaz para a partilha dos conhecimentos: um ponto de acesso central e de fácil utilização a todas as informações do projecto revelou-se muito útil.

58. Por fim, embora os ensinamentos obtidos estejam disponíveis para outros gestores de projecto através da consulta do PCR, as questões consideradas de interesse geral para a organização e que podem reforçar a partilha das experiências entre os gestores de projecto não foram salientadas nem divulgadas de forma activa.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O BCE dispunha de um quadro de governação adequado para a gestão dos seus projectos informáticos?

59. O BCE instituiu um quadro de governação para a gestão dos seus projectos informáticos; no entanto, são ainda possíveis melhorias.

60. O BCE não elaborou uma estratégia plurianual no domínio da informática que defina formalmente as suas metas estratégicas e os seus objectivos a médio prazo. Em 2008, deu início a uma análise estratégica das suas actividades no domínio da informática, que deverá levar à formulação de uma estratégia nessa matéria.

61. Contrariamente aos projectos informáticos do BCE relativamente aos quais se estimaram os recursos financeiros, os documentos de planeamento anual da Direcção-Geral “Sistemas de Informação” não apresentavam pormenores sobre os recursos financeiros necessários para atingir os seus objectivos e executar as medidas seleccionadas.

62. O BCE melhorou de facto o seu processo de selecção dos projectos em 2008, fornecendo informações suficientes para a tomada de decisão.

63. Os procedimentos do BCE em matéria de gestão dos projectos informáticos respeitam em grande medida as melhores práticas.

Detectaram-se insuficiências ao nível da análise das partes interessadas e da avaliação posterior do impacto dos projectos.

Recomendações (primeira questão de auditoria)

1. O BCE deverá elaborar formalmente uma estratégia plurianual no domínio da informática que deverá ser utilizada como uma ferramenta de gestão eficaz das suas actividades nesse domínio;
2. O BCE deverá reforçar o seu planeamento anual no domínio da informática, elaborando um documento exaustivo que defina objectivos e indicadores de desempenho para medir a sua concretização. Os objectivos deverão ser subdivididos em medidas específicas, indicando os recursos financeiros necessários para as realizar;
3. O BCE deverá incluir a análise das partes interessadas e a avaliação posterior do impacto dos projectos nos seus procedimentos de gestão dos projectos.

O quadro de governação instituído para a gestão dos projectos informáticos foi aplicado como previsto?

64. Globalmente, o BCE aplicou de facto como previsto o quadro de governação instituído para a gestão dos projectos informáticos. Todos os projectos auditados foram devidamente autorizados na fase de planeamento, através da aprovação do documento de apresentação do projecto. No entanto, constatou-se que faltavam pormenores na avaliação do risco dos projectos e não existia um método de avaliação comum. Além disso, os orçamentos previstos nos planos iniciais não eram tão precisos como poderiam ser.

65. O Tribunal constatou que, durante a execução, três projectos se depararam com uma falta de recursos especializados que deu origem a atrasos.

66. Globalmente, o BCE criou os mecanismos e os sistemas de informação de gestão adequados para o acompanhamento dos seus projectos informáticos. No entanto, a utilização dos recursos humanos afectados aos projectos informáticos apenas é sujeita a um acompanhamento parcial.

67. Na fase final é realizada uma avaliação formal, no relatório de encerramento do projecto, que inclui todos os principais aspectos a tratar nesta fase. No entanto, apenas um dos seis projectos foi encerrado dentro do prazo previsto no documento de apresentação do projecto.

68. O Tribunal recomenda o seguinte:

Recomendações (segunda questão de auditoria)

4. O planeamento dos recursos deverá ser melhorado para garantir que os recursos especializados necessários durante a execução das actividades/projectos seleccionados estão disponíveis em tempo oportuno e que os orçamentos são elaborados com maior rigor;
5. Deverá melhorar-se a coordenação entre a DG-IS e as áreas de trabalho, para que o acordo de nível de serviço possa ser celebrado mais rapidamente;
6. O relatório sobre os ensinamentos obtidos deverá procurar identificar as possibilidades de melhoria para os projectos futuros e divulgá-las activamente a todos os gestores de projecto.

O presente relatório foi adoptado pelo Tribunal de Contas, no Luxemburgo, na sua reunião de 10 de Dezembro de 2009.

Pelo Tribunal de Contas

Vítor Manuel da Silva Caldeira

Presidente

Visão global dos projectos examinados pelo Tribunal de Contas Europeu

Projecto	Duração do projecto					Custos do projecto (em euros)			
	Data de início da execução	Data de entrega prevista	Data prevista de encerramento do projecto	Data de entrega efectiva	Data efectiva de encerramento do projecto	Total dos recursos orçamentados	Total dos recursos efectivos	Diferença	
1) Modernização da zona das salas informáticas principais no edifício 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) Renovação da ECBLAN Eurotower (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) Alargamento da teleconferência, da rede CoreNet e da ESCB-Net à Bulgária e à Roménia (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) Sistema de apoio à tomada de decisão sobre a aplicação da política monetária – terceira fase (MPIDS)	01/03/2007	20/11/2007	29/02/2008	a fornecer pelo BCE	a fornecer pelo BCE	790 192	a fornecer pelo BCE	-	-
5) Compilação de dados de mercado (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) Integração do BCE na Plataforma única partilhada do Target 2 (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%

RESPOSTA DO BANCO CENTRAL EUROPEU

O Banco Central Europeu (BCE) acolhe favoravelmente o relatório do Tribunal de Contas Europeu (TCE) relativo ao exercício de 2007 e exprime o seu reconhecimento pelas observações e recomendações em matéria de melhorias. O BCE constata também que o TCE considera que: (i) o BCE dispõe de um quadro de governação para a gestão dos seus projectos informáticos; (ii) os procedimentos do BCE em matéria de gestão dos projectos informáticos respeitam em grande medida as melhores práticas; e (iii) globalmente, o BCE aplicou de facto como previsto o quadro de governação instituído para a gestão dos projectos informáticos.

O BCE toma nota das observações e recomendações em matéria de melhorias propostas pelo TCE e apresenta em seguida os seus comentários relativamente a alguns parágrafos específicos e às seis recomendações.

Parágrafos 12, 13 e 60

O BCE considera que a sua carteira plurianual de projectos informáticos está em consonância com os objectivos estratégicos do BCE e das diferentes áreas de trabalho. Conforme definido na carta do Presidente do BCE e nas grandes linhas estratégicas das áreas de trabalho, as prioridades de alto nível (*High-Level Priorities*) do BCE são utilizadas como base para a identificação de novos projectos. Para cada projecto, procede-se a uma análise de viabilidade estratégica, que inclui informação sobre o modo como o projecto se enquadra nos objectivos estratégicos de médio prazo do BCE e da área de trabalho envolvida. Os projectos informáticos são, depois, sistematicamente avaliados e classificados por ordem de prioridade na actualização anual da carteira de projectos.

No que se refere à estratégia plurianual no domínio da informática, que tem um âmbito muito mais abrangente do que a carteira de projectos informáticos, o BCE gostaria de sublinhar que a análise estratégica das actividades do BCE no domínio da informática (*IS Strategic Review – ISR*) foi lançada em Julho de 2008. As necessidades operacionais estratégicas identificadas durante a primeira fase da análise foram aprovadas em Dezembro de 2008. Além disso, em Janeiro de 2009, foi aprovada uma nota com orientações estratégicas em matéria de sistemas de informação (*IS Strategic Orientation*). Essas orientações e as necessidades operacionais estratégicas constituíram então a base para a elaboração de um plano estratégico no domínio da informática para 2009-2013 (*Strategic IT Plan 2009-13*). As metas estratégicas e iniciativas informáticas no âmbito desse plano foram aprovadas em Maio de 2009 (segunda fase da análise estratégica). O plano em si foi aprovado em Agosto de 2009 (como parte da terceira fase da análise estratégica).

Parágrafos 18 e 61

As grandes linhas estratégicas fornecem orientações estratégicas plurianuais. O programa de trabalho anual é mais pormenorizado e é utilizado para definir as actividades a realizar de forma a alcançar os objectivos estratégicos, embora englobe também actividades operacionais. A informação financeira relativa a cada projecto é fornecida nos vários documentos de aprovação do projecto, nomeadamente no formulário de registo de projecto. Para todas

as actividades relativas aos projectos, são fornecidos dados de planeamento adicionais, com vista a assegurar um planeamento e um controlo eficazes.

No que respeita a actividades não relativas a projectos (por exemplo, actividades informáticas operacionais), o planeamento e a afectação de recursos humanos e financeiros são efectuados no orçamento anual. Além disso, os recursos humanos afectos à Direcção-Geral de Sistemas de Informação, tanto para as actividades de projecto como para as actividades operacionais, são planificados e inscritos no sistema de afectação de recursos (*interim Resource Allocation and Consolidation Tool – iRACT*).

Parágrafo 24

O BCE concorda que o documento relativo à organização de projectos e procedimentos de controlo (*Project Organisation and Control Procedures – POCP*) não determina que seja elaborado um documento formal de “análise das partes interessadas”. Contudo, é efectuada uma análise das partes interessadas. A identificação das partes ocorre durante a fase de lançamento do projecto, que resulta na elaboração do documento de lançamento do projecto (*Project Initiation Document – PID*). O principal objectivo da fase de lançamento do projecto é incidir no problema e/ou nas necessidades, bem como nas potenciais soluções e, nessa medida, identificar as partes interessadas (por exemplo, as áreas de trabalho afectadas) e os possíveis fornecedores de serviços. Como parte da preparação do documento de lançamento do projecto, é constituído um grupo de acompanhamento (*Project Steering Group – PSG*), no qual participam ou estão representadas todas as partes interessadas.

Parágrafo 38

O BCE procurou claramente minimizar os riscos e custos globais de desenvolvimento e operacionais – e não apenas parte deles (ou seja, os custos de desenvolvimento) – quando considerou utilizar o mesmo fornecedor, quer para a fase de desenvolvimento do projecto de compilação de dados de mercado (*Market Data Provision – MDP*), quer para a disponibilização de serviços de dados. Em resultado, o custo total de propriedade foi o mais vantajoso e verificou-se uma redução dos riscos dos projectos (ou seja, uma redução dos riscos relacionados com fornecedores, visto os riscos associados à gestão de diferentes fornecedores de *software* e de dados terem sido evitados).

O BCE concorda que o desenvolvimento de *software* não era a actividade principal do fornecedor. A externalização do desenvolvimento foi, por conseguinte, circunscrita às funcionalidades mínimas necessárias para integrar a solução principal e procedeu-se ao reforço dos testes durante o ciclo de vida do projecto para assegurar resultados de elevada qualidade.

Recomendação 1

O BCE considera que, efectivamente, dispunha de um quadro de governação adequado para a gestão dos seus projectos informáticos, incluindo a definição de objectivos estratégicos plurianuais e a sua harmonização com a carteira de projectos informáticos. O BCE reconhece a importância de uma estratégia plurianual no que se refere à

informática, que abranja não apenas os projectos informáticos, mas o conjunto dos serviços de tecnologias de informação. Por esse motivo, definiu um plano estratégico no domínio da informática, que teve início em 2009. A análise estratégica das actividades do BCE no domínio da informática, lançada em Julho de 2008, resultou na elaboração do plano estratégico para 2009-2013. As metas estratégicas e iniciativas informáticas no âmbito desse plano foram aprovadas em Maio de 2009 (segunda fase da análise estratégica) e o plano em si foi aprovado em Agosto de 2009 (como parte da terceira fase da análise estratégica).

Recomendação 2

Em consonância com os comentários relativos aos parágrafos 18 e 61 do relatório do TCE, o BCE considera que o quadro de governação actualmente em vigor para o planeamento, a afectação de recursos e o acompanhamento de projectos informáticos é adequado. No que se refere ao conjunto dos serviços de tecnologias de informação, incluindo actividades não relativas a projectos, encontra-se disponível um documento exaustivo que engloba metas, objectivos, indicadores de desempenho e medidas específicas; o aspecto que, onde apropriado, é necessário melhorar é a ligação entre as medidas específicas e os custos financeiros relacionados.

Recomendações 3, 4 e 5

O BCE aceita as recomendações 3, 4 e 5.

Recomendação 6

O BCE já começou a elaborar uma base de dados (ou registo) de ensinamentos colhidos, que será disponibilizada aos gestores de projecto e aos grupos de acompanhamento. Será igualmente utilizada pela Direcção-Geral de Recursos Humanos, Orçamento e Organização na elaboração de avaliações de projectos para o Comité Director de Projectos (*Project Steering Committee – PSC*).

Implementação das recomendações

A recomendação 1 já foi implementada. A recomendação 2 foi em grande medida implementada em 2008 e os restantes elementos (indicados na resposta acima) serão integralmente implementados até ao final de 2010. As recomendações 3 a 6 serão implementadas até ao final de 2010.