

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



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

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

Správa o audite prevádzkovej efektívnosti
riadenia
Európskej centrálnej banky
za rozpočtový rok 2007

spolu s odpoveďami Európskej centrálnej banky

OBSAH

	Body
Zoznam skratiek a glosár	
Úvod	1 - 4
Rozsah auditu a audítorský prístup	5 - 9
Pripomienky	10 - 58
Zaviedla ECB vhodný rámec riadenia pre riadenie svojich IT projektov?	10 - 28
Vypracovala ECB viacročnú IT stratégiu, ktorá by bola zosúladená s jej celkovými organizačnými cieľmi a zámermi?	11 - 13
Plánovala ECB svoje činnosti vzťahujúce sa na IT projekty na ročnom základe?	14 - 18
Bol proces výberu IT projektov určených na realizáciu založený na vhodných kritériách?	19 - 21
Vypracovali sa pre riadenie IT projektov vhodné postupy?	22 - 28
Uplatňoval sa rámec riadenia vytvorený pre riadenie IT projektov podľa plánu?	29 - 58
Plánovali sa jednotlivé projekty primerane?	30 - 35
Realizovali sa projekty náležitým spôsobom?	36 - 39
Monitorovali sa projekty primerane?	40 - 42
Vykonalo sa pri ukončení projektov ich formálne hodnotenie?	43 - 58
Záver a odporúčania	59 - 68
Zaviedla ECB vhodný rámec riadenia pre riadenie svojich IT projektov?	59 - 63
Uplatňoval sa rámec riadenia vytvorený pre riadenie IT projektov podľa plánu?	64 - 68
Príloha - Prehľad projektov preskúmaných Európskym dvorom audítorov	

ZOZNAM SKRATIEK A GLOSÁR

COBIT	Kontrolné ciele pre informačné a súvisiace technológie (<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>)
ECB	Európska centrálna banka
EER	projekt ECBLAN Eurotower Refresh
ESCB	Európsky systém centrálnych bánk
GR-H	Generálne riaditeľstvo pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu
GR-IS	Generálne riaditeľstvo pre informačné systémy
IT	Informačné technológie
JSP Target 2	Jednotná spoločná platforma pre Target 2
MAU	Modernizácia hlavných počítačových miestností (<i>Main computer rooms Area Upgrade</i>) v budove Eurotower
MDP	Poskytovanie trhových údajov (<i>Market Data Provision</i>)
MPIDS	Pomocný rozhodovací systém pre vykonávanie menovej politiky (<i>Monetary Policy Implementation Decision support System</i>)
PMBOK	Znalosti pre riadenie projektov (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)
PMI	Inštitút pre riadenie projektov (<i>Project Management Institute</i>)
POCP	Postupy pre organizáciu a kontrolu projektov (<i>Project Organisation and Control Procedures</i>)
SLA	Dohoda o rozsahu služieb (<i>Service Level Agreement</i>)
TCERTO	Rozšírenie telekonferencie, CoreNet, ESCB-Net do Bulharska a Rumunska

ÚVOD

1. Európska centrálna banka (ECB, ďalej len „banka“) a národné centrálné banky všetkých členských štátov EÚ spoločne tvoria Európsky systém centrálnych bánk (ESCB). Prvoradým cieľom ESCB je udržanie cenovej stability. ESCB rovnako podporuje všeobecné hospodárske politiky v Únii so zámerom prispieť k dosiahnutiu cieľov Únie¹. ECB na tento účel vykonáva úlohy uvedené vo svojom štatúte² a je zodpovedná za riadenie svojich činností a financií.
2. Audit Dvora audítorov týkajúci sa prevádzkovej efektívnosti ECB je založený na článku 27 ods. 2 Protokolu o štatúte ESCB a ECB³. Predmetom auditu bolo riadenie ECB v oblasti IT projektov v rozpočtových rokoch 2007 a 2008. Rovnako sa zoberal do úvahy vývoj v postupoch ECB v prvom štvrtroku 2009.
3. Rozpočet ECB je rozdelený do dvoch hlavných častí: činnosti zamerané na „prevádzku banky“ (prevádzkové výdavky odborných útvarov ECB⁴) a činnosti zamerané na „rozvoj/budovanie banky“. Druhú časť tvoria dve hlavné skupiny činností:

¹ Článok 105 ods. 1 Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva, teraz článok 127 ods. 1 Zmluvy o fungovaní Európskej únie.

² Štatút ESCB a ECB je protokol pripojený k Zmluve o ES.

³ V článku 27 ods. 2 sa stanovuje: „Ustanovenia článku 248 tejto zmluvy sa vzťahujú len na skúmanie prevádzkovej efektívnosti riadenia ECB“. Inštitucionálne ustanovenia vzťahujúce sa na Európsku centrálnu banku sú zahrnuté v článkoch 112 až 115 Zmluvy o ES, teraz v článkoch 283, 294, 134 a 135 Zmluvy o fungovaní Európskej únie.

⁴ ECB je rozdelená na 17 odborných útvarov, čo odráža rozsiahlosť činností ECB. Každý odborný útvar s výnimkou poradcov výkonnej rady a Zastúpenia ECB vo Washingtone vedie hlavný vedúci (generálny riaditeľ alebo riaditeľ), ktorý podáva správy členovi výkonnej rady.

- i) projektové činnosti pozostávajúce z hlavných projektov ECB a ESCB, ostatné projekty, menšie iniciatívy a centralizované IT investície;
- ii) činnosti týkajúce sa bankoviek, ktoré tvorí najmä výskum a vývoj v oblasti bankoviek.

4. Výdavky ECB na IT projekty⁵ dosiahli v roku 2007 výšku približne 20 mil. EUR z celkovej sumy 31 mil. EUR, ktorú ECB vynaložila na všetky projektové činnosti.

ROZSAH AUDITU A AUDÍTORSKÝ PRÍSTUP

5. Hlavným cieľom auditu Dvora audítorov bolo zhodnotiť riadenie ECB v oblasti IT projektov hľadaním odpovede na tieto dve audítorské otázky:

- Zaviedla ECB vhodný rámec riadenia pre riadenie svojich IT projektov?
- Uplatňoval sa rámec riadenia vytvorený pre riadenie IT projektov podľa plánu?

6. Audit zahŕňal hodnotenie pravidiel a postupov ECB, ktoré sa vzťahujú na rôzne fázy riadenia IT projektov, ako aj preskúmanie ich uplatňovania.

7. Hodnotenie Dvora audítorov s cieľom určiť, či ECB vytvorila vhodný rámec riadenia, zahŕňalo posúdenie všetkých hlavných dokumentov a postupov vzťahujúcich sa na riadenie IT projektov. Hlavným dokumentom používaným pri riadení projektov je dokument POCP⁶. Pri hodnotení vhodnosti rámca riadenia pre IT sa rovnako zväžili medzinárodne uznávané štandardy

⁵ Patria sem projekty ECB, ktoré zahŕňajú zdroje informačných technológií a ktorých projektové riadenie vykonáva príslušný odborný útvar a Generálne riaditeľstvo pre informačné systémy.

⁶ Dokument POCP bol naposledy aktualizovaný v roku 2006.

a osvedčené postupy, napr. znalosti pre riadenie projektov (PMBOK⁷) Inštitútu pre riadenie projektov (PMI) a kontrolné ciele pre informačné a súvisiace technológie (COBIT) inštitútu *IT Governance Institute*.

8. S cieľom zhodnotiť, či pravidlá a postupy boli uplatňované podľa plánu na úrovni projektu sa podrobne skontrolovalo šesť IT projektov. Audit vybraných projektov bol založený na rozhovoroch s vedúcimi projektov, projektovými tímami a konečnými užívateľmi a na preskúmaní relevantnej projektovej dokumentácie.

9. Základom pre vzorku bol rozpočtový riadok ECB týkajúci sa „hlavných projektov ECB“. Za rozpočtový rok 2007 sem patrilo 16 hlavných projektov, z ktorých 14 sa vzťahovalo na IT. Výber bol založený na týchto kritériách: i) typ projektu, ii) jeho rozpočet a iii) jeho stupeň dokončenia. Súhrnný opis každého projektu spoločne s informáciami o trvaní projektov a súvisiacich nákladoch sa nachádza v prílohe.

PRIPOMIENKY

Zaviedla ECB vhodný rámec riadenia pre riadenie svojich IT projektov?

10. Dvor audítorov pri kontrole rámca riadenia pre IT projekty preskúmal, či ECB:

- vypracovala viacročnú IT stratégiu, ktorá by bola zosúladená s celkovými organizačnými cieľmi a zámermi;
- plánovala svoje činnosti vzťahujúce sa na IT projekty účinne na ročnom základe;
- použila na výber IT projektov určených na realizáciu vhodné kritéria;

⁷ V PMBOK sú uvedené štandardy a usmernenia, ktoré sa všeobecne považujú za osvedčené postupy a ktoré ECB používa aj ako štandard pri svojich postupoch riadenia projektov.

- vypracovala vhodné postupy pre riadenie svojich IT projektov.

Vypracovala ECB viacročnú IT stratégiu, ktorá by bola zosúladená s jej celkovými organizačnými cieľmi a zámermi?

11. Na účinné využívanie zdrojov by sa mala vypracovať viacročná IT stratégia, ktorá by bola zosúladená s celkovými organizačnými cieľmi a zámermi. Táto stratégia by mala byť zostavená takým spôsobom, ktorý bude poskytovať usmernenie pre plánovanie a vykonávanie IT činností počas niekoľkých rokov, aby bolo možné stanoviť výdavky na informačné technológie na primeranú úroveň a sústrediť ich na najviac potrebné oblasti. Mala by byť založená na celkovom zhodnotení IT potrieb, ktoré povedie k rozhodovaniu založenom na informáciách, pokiaľ ide o určenie priorít pre oblasti pomoci.

12. Dvor audítorov zistil, že ECB nezavedla viacročnú IT stratégiu, v ktorej by boli definované a uvedené strategické zámery a strednodobé ciele pre oblasť IT. Rovnako sa nevykonalo žiadne formalizované celkové zhodnotenie potrieb na určenie priorít pre oblasti pomoci so strednodobou perspektívou. Bez ohľadu na vyššie uvedené sa list prezidenta a „strategické/prevádzkové rámce“ odborných útvarov používajú ako základ na určenie nových IT projektov, pre ktoré sa potom stanovujú priority v ročnej aktualizácii projektového portfólia (pozri body 19 – 21).

13. Generálne riaditeľstvo pre informačné systémy (GR-IS) a Generálne riaditeľstvo pre ľudské zdroje, rozpočet a organizáciu (GR-H) iniciovali v roku 2008 v úzkej spolupráci s ďalšími odbornými útvarmi ECB strategickú revíziu činností ECB v oblasti IT. Táto revízia nebola v čase konania auditu Dvora audítorov (prvý štvrtrok roku 2009) ešte dokončená. Cieľom prvej fázy revízie bolo podrobne preskúmať zámery a ciele odborných útvarov a určiť ich strategické obchodné požiadavky, pokiaľ ide o nové IT systémy, projekty a služby na obdobie nasledujúcich piatich rokov (2009 – 2013). Prvá fáza sa skončila v decembri 2008. Očakáva sa, že výsledkom bude formulácia IT stratégie pre všetky činnosti GR-IS (vrátane IT projektov).

Plánovala ECB svoje činnosti vzťahujúce sa na IT projekty na ročnom základe?

14. Ročný cyklus plánovania IT projektov si vyžaduje stanovenie ročných cieľov, definovanie opatrení na vykonanie s cieľom dosiahnuť tieto ciele a vypracovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti na meranie výkonnosti.

15. GR-IS pripravilo v roku 2007 dokument „strategický/prevádzkový rámec na rok 2007“, v ktorom bolo vymenovaných niekoľko všeobecných cieľov, z ktorých niektoré sa vzťahovali na riadenie IT projektov⁸. Neboli však prevedené do špecifických cieľov a opatrení ani neboli definované očakávané výsledky.

16. V roku 2008 pripravilo GR-IS dva plánovacie dokumenty: „strategický/prevádzkový rámec na rok 2008“ na vysokej úrovni; a „plán práce na rok 2008“. Strategický/prevádzkový rámec na rok 2008 obsahoval súhrnnú časť o hlavných výzvach, ktoré malo GR-IS v roku 2008, a prehľad cieľov, ako aj kľúčové ukazovatele výkonnosti na rok 2008. Niektoré z týchto cieľov sa vzťahovali na riadenie IT projektov⁹. Dosahovanie týchto cieľov sa malo merať pomocou špecifických merateľných kľúčových ukazovateľov výkonnosti, pre ktoré sa stanovili ciele na druhý a štvrtý štvrťrok 2008.

17. V pláne práce na rok 2008 bolo uvedených viac podrobností, keďže sa v ňom definovali očakávané opatrenia, ktoré sa mali vykonať na dosiahnutie každého cieľa. Predstavuje to zlepšenie situácie z roku 2007 a je to pozitívny krok, ktorým sa zvyšuje kvalita procesu plánovania. Napriek tomu sa zistilo, že plán práce na rok 2008 obsahoval podstatne viacej cieľov než spomenutý dokument „strategický/prevádzkový rámec na rok 2008“. Plán práce nebol

⁸ Napríklad: lepšia koordinácia medzi hlavnou činnosťou a IT a prechod od projektového prístupu na programový prístup.

⁹ Napríklad: prijať osvedčené postupy na odovzdanie projektov a proces riadenia a vypracovať IT projekty v rámci dohodnutých nákladov, času a kvality vrátane užívateľskej prístupnosti.

vypracovaný na to, aby rozvíjal ciele stanovené v tomto rámci a poskytoval podrobnosti o tom, ako by sa mohli tieto ciele dosiahnuť a ani na zavedenie nových cieľov.

18. Nakoniec žiaden z plánovacích dokumentov na rok 2008 nie je dostatočne podrobný, aby sa mohol použiť ako účinný plánovací dokument. Okrem toho, nie sú v nich uvedené finančné zdroje potrebné na dosiahnutie každého cieľa a na vykonanie každého vybraného opatrenia.

Bol proces výberu IT projektov určených na realizáciu založený na vhodných kritériách?

19. Na financovanie všetkých možných projektov každý rok nie sú k dispozícii dostatočné zdroje. Je preto potrebný proces na výber projektov s najvyššou prioritou a čo najlepšie využitie dostupných zdrojov.

20. Proces určenia priorít pre projekty a ich výberu v roku 2007 bol založený na trojročnom strednodobom pláne projektového portfólia. ECB každoročne prehodnocuje všetky projekty (prebiehajúce, už zaregistrované v systéme pre projekty, ale ešte nezačaté, a najnovšie zaregistrované) s ohľadom na celkové ciele ECB. Tento strednodobý plán sa aktualizuje dvakrát do roka s cieľom zohľadniť najnovšie zaregistrované projekty a iné iniciatívy. Hodnotenie projektov je založené na predložených obchodných analýzach projektov a na ich odhadovanej spotrebe zdrojov. Jasné kritéria určenia priorít pre projekty sa nestanovili. Výber projektov bol tak menej objektívny, čím sa zvýšilo riziko, že prostredníctvom dostupných zdrojov sa nedosiahne ich najlepšie využitie.

21. V roku 2008 sa zaviedla zlepšená metodika na určenie priorít pre projekty. Bola založená na „konceptii troch pilierov“¹⁰. Táto metodika pozostávala

¹⁰ Prvý pilier: štandardizované otázky (22 parametrov), druhý pilier: globálna analýza súhrnných údajov a tretí pilier: súhrnné kritériá usporiadania na úrovni ECB pre konečné rozhodovanie.

z konkrétnych hodnotení oblasti¹¹, ktoré boli potom konsolidované na úrovni ECB. Systém riadenia IT projektov zavedený v roku 2008 poskytoval dostatočné informácie pre prijatie rozhodnutí.

Vypracovali sa pre riadenie IT projektov vhodné postupy?

Postupy pre riadenie projektov IT

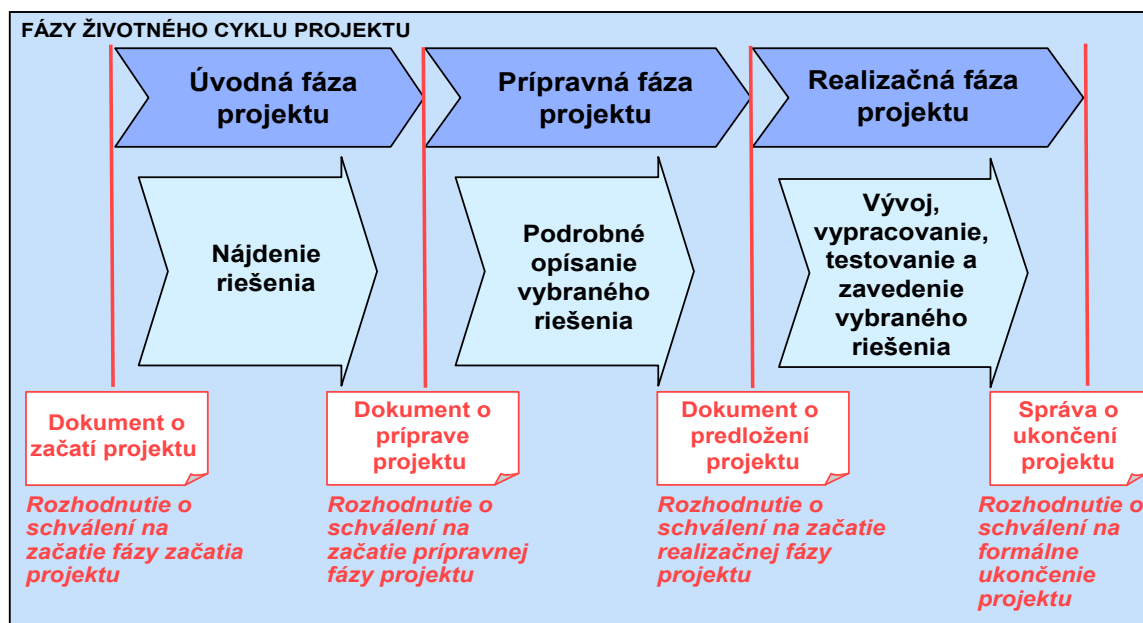
22. ECB vypracovala postupy pre organizáciu a kontrolu projektov (*Project Organisation and Control Procedures – POCP*), ktorým musí zodpovedať riadenie všetkých projektov vrátane IT projektov¹². Dokument POCP zahŕňa podrobnú definíciu toho, čo tvorí projekt a jasne stanovuje jeho oblasť použitia. Rovnako je v ňom stanovená organizačná štruktúra, ktorá sa má vytvoriť pre projekty, vrátane úloh a povinností relevantných zúčastnených subjektov.

23. Životný cyklus projektu definovaný v POCP stanovuje štruktúru pre účinnú kontrolu projektov rozdelením životného cyklu projektu do logických fáz a určením presných fáz rozhodovania (pozri **obrázok 1**). Porovnaním dokumentu POCP s PMBOK sa ukázalo, že dokument POCP je vo veľkom rozsahu v súlade s týmto osvedčeným postupom. Oblasti, v ktorých by sa dokument POCP mohol zlepšiť, zahŕňajú analýzu zúčastnených strán a následné hodnotenie dosahu projektu. Súčasné nedostatky a ich dosah sú podrobne opísané v nasledujúcich bodoch.

¹¹ Riaditeľstvo pre IT projekty je usporiadané do piatich oblastí: Každá oblasť je zodpovedná za projekty, ktoré začali rôzne odborné útvary.

¹² Dokument POCP sa nevzťahuje na menšie úlohy, projekty, ktoré sa vykonávajú buď v rámci jedného odborného útvaru, alebo ktoré si nevyžadujú IT riešenia, či na úlohy týkajúce sa infraštruktúry IT s nízkou mierou testovania, nízkym stupňom inovácie, nízkym organizačným dosahom, ktoré nezahŕňajú žiadnu novú službu. Projekty, ktoré vybral Dvor audítorov na podrobný audit, boli všetky v rámci právomocí POCP.

Obrázok 1 – Fázy životného cyklu projektu



Zdroj: Európska centrálna banka

24. Dokument POCP nevyžaduje formálnu prípravu a dokumentáciu analýzy zúčastnených strán. Znamená to, že projektový tím nemusí formálne určiť zúčastnené strany a ich špecifické projektové požiadavky¹³. Neexistencia formálneho určenia všetkých zúčastnených strán a ich potrieb by mohla mať negatívny vplyv na úspech projektu. Treba poznamenať, že v prípade kontrolovaných špecifických projektov sa potreby užívateľa posudzovali (pozri body 33 a 36).

25. V prípade, keď projekt už určitý čas prebieha, nepredpokladá sa žiadne následné hodnotenie výsledkov a dosahu projektov. Takéto hodnotenie by okrem iného umožnilo formálne posúdiť dosahovanie očakávaných kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov uvedených v dokumentoch

¹³ Podľa časti 2.2 dokumentu PMBOK je to nevyhnutné na zabezpečenie úspechu projektu. V dokumente PMBOK sa ďalej uvádza, že neurčenie hlavnej zúčastnenej strany môže mať negatívny vplyv na projekt. V časti o plánovaní projektovej komunikácie 10.1 dokumentu PMBOK sa uvádza, že určenie potrieb zúčastnených strán a stanovenie vhodných prostriedkov na splnenie týchto potrieb je dôležitým faktorom pre úspech projektov.

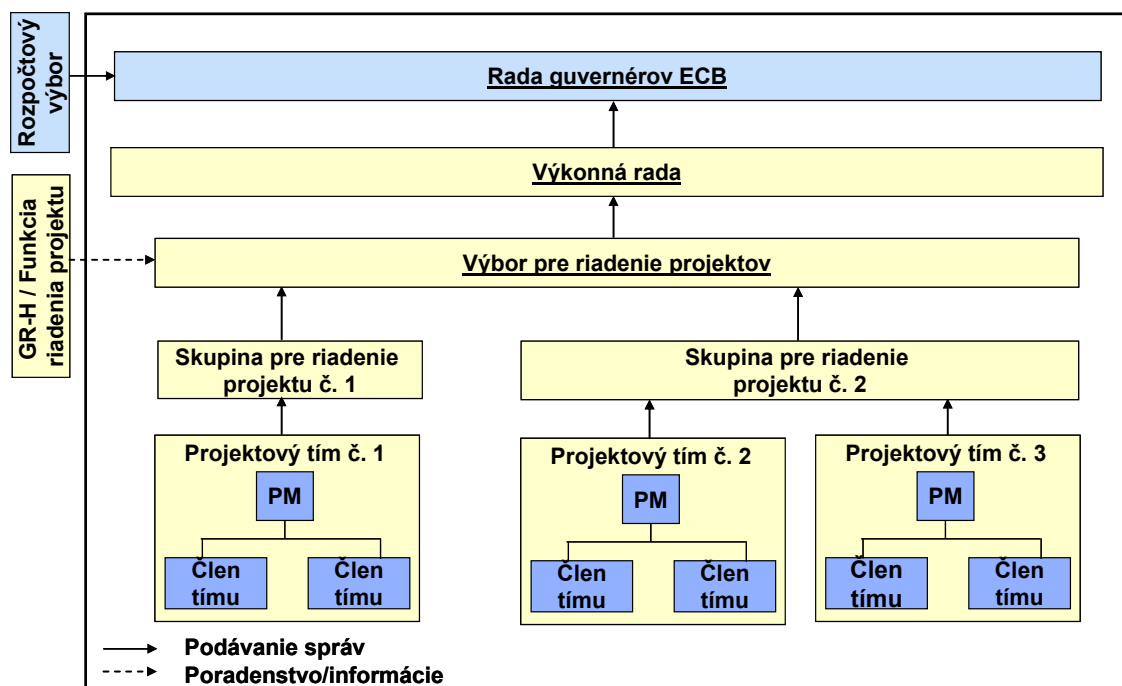
o schválení projektu, čím by sa podporilo plánovanie budúcich projektov (pozri bod 53). Najnovším pozitívnym krokom v tejto oblasti bol nový model, ktorý vyžaduje každoročnú spätnú väzbu od zákazníkov o IT projektoch s cieľom zistiť, ako sú koncoví užívatelia spokojní s kvalitou poskytovaných služieb.

Rozdelenie právomocí a rozhodovacia štruktúra

26. Na zabezpečenie účinnej a efektívnej realizácie projektov je treba vytvoriť rámec na ich riadenie, v ktorom je stanovená jasná línia podávania správ a právomoci subjektov a úradov zapojených do procesu.

27. V dokumente POCP sa zaviedla organizačná štruktúra, ktorá sa má pre riadenie projektov ECB vytvoriť, vrátane úloh a právomocí, ako aj zloženia relevantných zúčastnených subjektov (pozri **obrázok č. 2**).

Obrázok 2 – Prehľad rámca riadenia projektov ECB



Zdroj: Európska centrálna banka

28. V dokumente POCP sú stanovené jasné línie podávania správ medzi subjektmi a úradmi zapojenými do procesu riadenia projektov. Výbor

pre riadenie projektov je hlavným interným rozhodovacím subjektom ECB pre určenie priorít pre projekty, ich plánovanie, schvaľovanie a monitorovanie. Štruktúra vytvorená v dokumente POCP zahŕňa všetky potrebné funkcie a poskytuje jasné rozhodovacie postupy s vopred určenými úlohami a právomocami.

Uplatňoval sa rámec riadenia vytvorený pre riadenie IT projektov podľa plánu?

29. Dvor audítorov pri kontrole uplatňovania rámca riadenia pre IT projekty preskúmal, či ECB:

- plánovala jednotlivé projekty primerane zhodnotením cieľov projektu a navrhovaného riešenia a posúdením potrebných zdrojov;
- náležite realizovala jednotlivé projekty zabezpečením, že zdroje budú k dispozícii načas, a dostatočným testovaním všetkých výstupov projektov;
- monitorovala realizáciu projektov zavedením systémov, ktoré poskytujú časté správy zhrňujúce všetky relevantné údaje o projekte na účely rozhodnutia založenom na informáciách;
- formálne zhodnotila výstupy projektu a zdroje použité pri dokončení projektu.

Plánovali sa jednotlivé projekty primerane?

Dokument o predložení projektu

30. Plánovanie projektu je primerané vtedy, keď sa posúdia: i) celkové ciele a rozsah projektu, ii) navrhované riešenie, iii) medzníky a výstupy projektu, iv) finančné a ľudské zdroje a v) projektový tím.

31. Hlavným dokumentom pre oblasť plánovania je dokument o predložení projektu (pozri **obrázok č. 1**). Tento dokument slúži ako základ

pre rozhodnutie, či by sa vybrané projektové riešenie malo realizovať. Obsah dokumentu bol v prípade všetkých šiestich projektov rozsiahly a boli v ňom uvedené všetky hlavné otázky, ktoré by sa v čase schvaľovania projektu mali posúdiť.

Schvaľovanie a výber projektov

32. Všetky projekty boli schválené v súlade s postupmi stanovenými v dokumente POCP. Výbor pre riadenie projektov prijal pred každou z troch fáz¹⁴ projektu formálne rozhodnutie na pokračovanie projektu. Tri projekty¹⁵ sa považovali za nevyhnutné, aby sa splnili štandardy ESCB alebo iné požadované štandardy. Ostatné¹⁶ boli vybrané na základe metodiky na určenie priorít pre projekty. Všetky projekty boli v súlade buď so „strategickým/prevádzkovým rámcom“ GR-IS alebo so všeobecnými stratégiami príslušného odborného útvaru.

Požiadavky užívateľov a špecifikácie projektov

33. V prípade troch zo všetkých kontrolovaných projektov¹⁷ sa požiadavky užívateľov zhodnotili a zdokumentovali vo fáze plánovania. Keďže ďalšie tri sa týkali len rozšírenia súčasnej siete (TCERTO) alebo modernizácie existujúcej infraštruktúry (EER a MAU), užívatelia neboli vo fáze plánovania zapojení. Špecifikácie projektu boli v prípade MPIDS vypracované za použitia prístupu opakovaného testovania. Tento prístup nebol uplatnený najlepším možným spôsobom. Výsledkom boli omeškania a testovacie verzie neboli tak dostatočne vypracované, ako sa očakávalo.

¹⁴ Úvodná, prípravná a realizačná fáza projektu.

¹⁵ TCERTO, JSP Target 2 a EER.

¹⁶ MDP, MPIDS a MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS a JSP Target 2.

Hodnotenie rizika

34. Riziká nedosiahnutia cieľov projektov by sa mali určiť dostatočne podrobne a mali by byť členené a dôkladne posúdené počas fázy plánovania z hľadiska ich pravdepodobnosti a možného dosahu na dosiahnutie cieľov projektov.

35. V modeloch pre každý z troch plánovacích dokumentov sa nachádza špecifická časť o analýze rizík¹⁸. Táto časť bola vyplnená vo všetkých dokumentoch o predložení projektu. Neexistoval však spoločný prístup na určenie rizík, ktorým čelili projekty, a na posúdenie ich pravdepodobnosti a dosahu. Hodnotenie bolo založené na osobných skúsenostiach každého vedúceho projektu. V prvotnom hodnotení rizík pre MDP sa posúdili len riziká vo vzťahu k externým zmluvným partnerom. Počas realizácie projektu sa rovnako vyskytli vnútorné riziká, ako napr. obmedzené zdroje. Keďže sa tieto problémy nepovažovali za riziká, vo fáze plánovania sa nepredpokladalo žiadne nápravné opatrenie. V prípade systému MPIDS sa mohli predpokladať aj ďalšie riziká, ale v dokumente o predložení projektu neboli spomenuté, napr. zložitosť obchodných procesov v rámci projektu.

Realizovali sa projekty náležitým spôsobom?

Riadenie zdrojov a zapojenie užívateľov

36. Pri troch projektoch z kontrolovaných projektov¹⁹ boli zdroje a zručnosti pridelené na realizáciu projektu dostatočné. Ostatné tri projekty mali problém so špecializovanými zdrojmi, ktoré neboli načas dostupné v dostatočnom množstve. Pokiaľ ide o MPD, užívatelia neboli vždy dostupní, keďže sa v rovnakom čase musel dokončiť podobný projekt. Viedlo to k omeškaniam pri realizácii projektov. Pri systéme MPIDS nebol k tímu pridelený žiaden analytik z odboru a zamestnanci z GR-IS neboli podľa potreby vždy

¹⁸ Dokument o začatí projektu, dokument o príprave projektu a dokument o predložení projektu.

¹⁹ TCERTO, MAU a EER.

k dispozícii. Prijatie externého developera spôsobilo trojmesačné omeškanie. Keď sa s ním uzatvorila zmluva, developer sa často menil, čo spôsobilo problémy pri realizácii projektu. Tento projekt sa vzhľadom na svoju zložitosť realizoval v niekoľkých fázach²⁰. Prenos poznatkov z fázy 2 do fázy 3 neprebehol podľa plánu, keďže väčšina hlavných bývalých členov projektového tímu vrátane vedúceho projektu vo fáze 3 nepokračovala.

37. Užívatelia boli pri všetkých vybraných projektoch počas realizácie projektu pravidelne informovaní. Pri väčšine projektov boli užívatelia zastúpení v skupine pre riadenie projektov a/alebo na stretnutiach projektového tímu a boli takisto informovaní prostredníctvom mesačných správ o stave projektu.

Externí zmluvní partneri

38. Pri projekte MDP sa udelila výnimka týkajúca sa pravidiel obstarávania ECB na základe toho, že obstarávanie nemohlo byť oddelené od predchádzajúceho výberu dodávateľa dát. Vývoj softvéru a poskytovanie podpory však neboli hlavným predmetom služieb tohto dodávateľa. V dôsledku toho bola vývojová časť spustenia údržby drahšia, než sa predpokladalo.

Testovanie a prijatie výstupov projektov počas realizácie

39. Testovanie nových alebo pozmenených IT výstupov tvorí časť postupov ECB a má sa vykonať pred tým, než sa každý výstup stane prevádzkyschopným. Všetky projekty sa pred spustením testovali. Testovanie pripravil projektový tím. Koneční užívatelia však do vývoja testovania neboli zakaždým zapojení, čo spôsobilo, že neboli včas stanovené potrebné zlepšenia.

²⁰ Dvor audítorov vybral na audit fázu 3.

Monitorovali sa projekty primerane?

Riadiace informačné systémy a monitorovacie správy

40. Vedúci projektov by mali mať dostatočné a spoľahlivé informácie na účinné monitorovanie projektov počas ich realizácie, aby sa problémy mohli zistiť dostatočne včas a vyriešiť.

41. ECB na monitorovanie svojich IT projektov používa niekoľko nástrojov. Čas strávený na projektoch spoločne s finančnými údajmi a informáciami o hlavných dosiahnutých cieľoch a pokroku projektu sa uvádzajú v mesačnej správe o stave projektu (*Project Status Report*). Tieto správy obsahujúce dostatočné informácie boli pravidelne vypracovávané pri všetkých šiestich projektoch počas ich realizácie. Zistilo sa však, že v prípade platformy JSP Target 2 sa niektoré správy nevypracovali z dôvodu nedostatku ľudských zdrojov.

42. Bez ohľadu na vyššie uvedené je čas strávený na projektoch zaznamenaný len v prípade zamestnancov GR-IS. Čas, ktorý na projektoch strávili zamestnanci odborných útvarov a národných centrálnych bánk, je len odhadom. Nadčasy okrem toho nie sú vo všeobecnosti dôsledne zaznamenávané alebo sa nezaznamenávajú vôbec. Monitorovanie preto nie je založené na úplných a presných časových informáciách.

Vykonalo sa pri ukončení projektov ich formálne hodnotenie?

43. Pri ukončení projektu by sa malo vykonať formálne hodnotenie dosahovania projektových cieľov a spotrebovaných zdrojov. V postupoch POCP sa uvádza, že správu o ukončení projektu (*Project Closure report*) má vypracovať vlastník systému a GR-IS/operácie vtedy, keď sa všetky výstupy realizačnej fázy úspešne dosiahnu a konečný produkt projektu akceptuje príslušný odborný útvar (odborné útvary). Správa o ukončení projektu tak slúži ako dokument, na základe ktorého sa schváli oficiálne uzavretie projektu.

44. Tento dokument je obsiahly, keďže sa venuje všetkým hlavným otázkam, ktoré by sa mali v čase ukončenia projektu posúdiť. Jeho hlavnými časťami sú:

- i) hodnotenie dosiahnutia schválenej oblasti a cieľov projektu;
- ii) hodnotenie využívania ľudských a finančných zdrojov;
- iii) hodnotenie kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov;
- iv) správa o získaných skúsenostiach.

45. Správa o ukončení projektu bola do 15. apríla 2009 vypracovaná a schválená pre päť zo šiestich preskúmaných projektov (pozri **prílohu**). V postupoch POCP sa všeobecne uvádza, že projekt sa má uzavrieť v priebehu troch mesiacov od prijatia konečných projektových výstupov. V prípade platformy JSP Target 2 sa operácie začali v máji 2008 a projekt bol ukončený 15. apríla 2009. Bolo to z toho dôvodu, že GR-IS a vlastník systému sa nemohli dohodnúť na obsahu dohody o rozsahu služieb (*Service Level Agreement – SLA*). Na stretnutí skupiny pre riadenie projektov v októbri 2007 sa uviedlo, že „SLA sa musí uzavrieť pred spustením JSP Target 2. Musí sa začať skoro, keďže jasná prezentácia očakávaní/služieb a komunikácia medzi operáciami a jednotlivými užívateľmi sú kľúčom“. V prípade systému MPIDS sa tento projekt rovnako neuzavrel, keďže podpísanie SLA sa výrazne oneskorilo.

Hodnotenie dosiahnutia schválenej oblasti a cieľov projektu

46. Pri ukončení projektu by sa malo vykonať hodnotenie skutočných výsledkov projektu a mali by sa porovnať s jeho schválenou oblasťou a cieľmi. Pri tomto hodnotení by sa mali zväžiť hlavné medzníky a výstupy projektu a odôvodniť akékoľvek výrazné odchýlky.

47. Dvor audítorov preskúmal hodnotenia všetkých štyroch projektov, pri ktorých sa správa o ukončení projektu schválila do konca marca 2009. Pri vykonaných hodnoteniach sa porovnal pôvodný plán uvedený v dokumente

o predložení projektu s dosiahnutými výsledkami. Boli zamerané na všetky plánované medzníky a výstupy a v prípade všetkých hlavných odchýlok sa podalo vysvetlenie. Zistilo sa však, že dva projekty²¹ mali časové omeškanie v porovnaní s pôvodným plánom (pozri **prílohu**). Uvedli sa tieto dva hlavné dôvody:

- i) zvýšenie rozsahu práce;
- ii) nedostupnosť ľudských zdrojov.

48. Formálne prijatie a odovzdanie v prípade projektu MAU sprevádzalo šesťmesačné omeškanie, hoci technická infraštruktúra bola podľa všetkého k dispozícii a používala sa oveľa skôr, než bolo uvedené v správe o ukončení projektu.

Hodnotenie využívania ľudských a finančných zdrojov

49. V dokumente o ukončení projektu sa nariaďuje vykonať porovnanie plánovaných a skutočných ľudských a finančných zdrojov. Dokument o ukončení projektu všetkých štyroch projektov takéto porovnanie obsahoval a v prípade väčšiny výrazných odchýlok sa podalo vysvetlenie.

50. Skutočné ľudské a finančné zdroje, ktoré sa v rámci všetkých štyroch projektov využili, boli nižšie ako v rozpočte. Skutočné výdavky boli od 3 do 23 % nižšie než výdavky v rozpočte (pozri **prílohu**). Poskytlo sa niekoľko dôvodov súvisiacich so samotnými projektmi, ktorými sa toto nedostatočné čerpanie odôvodnilo.

51. Otázku nedostatočného čerpania rozpočtu na projekty predložil aj rozpočtový výbor ECB vo svojej hodnotiacej správe týkajúcej sa správy ECB o monitorovaní rozpočtu na konci roka 2008. V nej sa uviedlo, že tento výbor zaznamenal nedostatočné čerpanie vo výške 18 mil. EUR (28,8 %). Výbor

²¹ MDP a TCERTO.

dospel k názoru, že to bolo najmä pre omeškania pri niektorých projektoch a že stále „zostáva nevyužitý priestor na zlepšenie v plánovaní a riadení projektov“. Dvor audítorov zistil, že omeškania pri vykonávaní projektov existujú (pozri **prílohu**) a určite majú vplyv na plnenie rozpočtu. Avšak skutočnosť, že zdroje poskytnuté v pôvodných plánoch, boli vyššie, než bolo potrebné, naznačuje, že pôvodné rozpočty sa nestanovili tak presne, ako by sa mali. Vedie to k viazaniu rozpočtových prostriedkov, ktoré tak nie sú k dispozícii pre projekty v pokročilejšom štádiu.

Hodnotenie kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov

52. Pri ukončení projektu sa vykonáva hodnotenie kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov, ktoré sa majú dosiahnuť počas prevádzky konečného produktu. Odchýlky od informácií uvedených v dokumente o predložení projektu, ktoré sa použili pri určovaní priorít pre projekty a vo výberovom postupe, by sa mali vysvetliť.

53. V dokumente o ukončení projektu sa v prípade všetkých štyroch projektov uviedlo, že prínosy uvedené v dokumente o predložení projektu buď zostali platné alebo sa dosiahli. Niekoľko týchto prínosov sa však môže dôkladne zhodnotiť až po období ich prevádzky (pozri bod 25).

54. V prípade projektu MDP sa pôvodné hodnotenie uvedené v dokumente o predložení projektu viac než potvrdilo. Vykonalo sa ďalšie hodnotenie pomocou odlišnej metodiky. Zhodnotili sa prínosy konečného produktu na základe štyroch aspektov stanovených vo vyváženom systéme hodnotenia, ktoré zahŕňalo pozitívne a negatívne ukazovatele. Jeho cieľom bolo preto poskytnutie spravodlivého hodnotenia účinku projektu. Bola to pozitívna iniciatíva a možno ju považovať za osvedčený postup pri ďalších budúcich projektoch. Výňatky z tohto hodnotenia sú uvedené v rámciku 1:

Rámček 1 - Kvalitatívne a kvantitatívne hodnotenie prínosov MDP pri ukončení projektu (výňatky)

- Finančné hľadisko: (pozitívne) projekt sa realizoval v rámci rozpočtu; (negatívne) cena poplatkov za poradenské služby, ktoré boli zaplatené za vypracovanie riešenia, sa považuje za vyššiu, než je trhovú cenu.
- Inovácia: (pozitívne) projektom sa prispelo k vývoju systému monitorovania na podporu dohody o rozsahu služieb; (negatívne) na základe projektu sa zaviedol nový firemný databázový nástroj, ktorý bol dosť komplexný, pokiaľ ide o jeho použitie, a nie tak flexibilný ako tie, ktoré sa už používali.
- Organizácia: (pozitívne) projektom sa prispelo k vytvoreniu politík týkajúcich sa použitia trhových údajov.
- Zákazník: (pozitívne) projektom sa umožnila integrácia údajov *Bloomberg data*; (negatívne) úroveň využitia riešenia sa považuje za nižšiu, ako sa očakávalo.

Správa o získaných skúsenostiach

55. V postupoch POCP sa uvádza, že správa o získaných skúsenostiach sa má vypracovať ako príloha k dokumentu o ukončení projektu. Jej cieľom je zabezpečiť, aby skúsenosti z realizácie špecifického projektu boli k dispozícii celej organizácii na účely zlepšenia riadenia budúcich projektov.

56. Hoci sa správa o získaných skúsenostiach pripojila ku všetkým štyrom dokumentom o ukončení projektu, úroveň ich obsahu sa odlišovala. V prípade projektu EER problémy uvedené ako získané skúsenosti vzbudili dojem, že boli zahrnuté s cieľom ukázať, že sa úspešne zvládli, ale neboli uvedené v tom zmysle, ako by sa veci mohli v budúcnosti lepšie zvládnuť. V prípade projektu MAU sa poskytlo príliš veľa podrobností, čím sa znejasnil odkaz získaných skúseností pre budúce projekty.

57. V prípade projektov MDP a TCERTO sa určili problémy, ktoré sú skutočne významné pre budúcnosť postupov riadenia projektov ECB. Výňatky z problémov uvedených v správe o MDP sú uvedené v rámečku 2:

Rámček 2 – Získané skúsenosti v správe o ukončení projektu vzťahujúce sa na projekt MDP (výňatky)

- Zdôrazniť dôležitosť prípravnej fázy, najmä určenie požiadaviek užívateľov. Do budúcnosti sa odporúča, aby sa koncovému užívateľovi ešte viac umožnilo podieľať sa na rozhodnutí týkajúcom sa výberu riešenia.
- Zdôrazniť dôležitosť zapojenia a zodpovednosti užívateľa: bez jasnej zodpovednosti si užívateľ nemusí byť plne vedomý dôležitosti svojho zapojenia do návrhu a testovania riešenia.
- Zdôrazniť dôležitosť testovania výstupov každej fázy.
- Plánovať zdroje podľa dôležitosti projektov: projekt čelil nedostatku zdrojov počas každej testovacej fázy z dôvodu prekrytia s iným výstupom pre ten istý odborný útvar.
- Považovať projektový portál za účinný nástroj na výmenu poznatkov: centrálny a jednoduchý prístup ku všetkým informáciám o projektoch bol veľmi nápomocný.

58. Hoci sú získané skúsenosti dostupné ostatným vedúcim projektov prostredníctvom prístupu k správam o ukončení projektu, problémy, ktoré sú v širokom záujme organizácie a ktoré môžu posilniť výmenu skúseností medzi vedúcimi projektov, sa nakoniec neurčili a aktívne sa nerozširovali.

ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Zaviedla ECB vhodný rámec riadenia pre riadenie svojich IT projektov?

59. ECB vytvorila rámec riadenia pre riadenie svojich IT projektov, no existujú určité možnosti na zlepšenie.

60. ECB nezaviedla viacročnú IT stratégiu, v ktorej by boli formálne určené strategické zámery a strednodobé ciele. ECB iniciovala v roku 2008 strategickú revíziu svojich IT činností. Očakáva sa, že výsledkom bude formulácia IT stratégie.

61. Na rozdiel od IT projektov ECB, pri ktorých boli odhadnuté finančné zdroje, Generálne riaditeľstvo pre informačné systémy neposkytlo vo výročných plánovacích dokumentoch žiadne podrobnosti týkajúce sa finančných prostriedkov potrebných na dosiahnutie cieľov a vykonanie vybraných opatrení.

62. ECB v roku 2008 skutočne zlepšila proces výberu projektov tým, že poskytovala dostatočné informácie pre prijatie rozhodnutí.

63. Postupy ECB na riadenie IT projektov sú z veľkej časti v súlade s osvedčeným postupom. Nedostatky sa zistili v oblastiach analýzy zúčastnených strán a v následnom hodnotení dosahu projektu.

Odporúčania (prvá audítorská otázka)

1. ECB by mala formálne zaviesť viacročnú IT stratégiu, ktorá by sa mala používať ako účinný nástroj riadenia pre jej IT činnosti;
2. ECB by mala ďalej zlepšovať svoje ročné plánovanie v oblasti IT vypracovaním obsiahleho dokumentu, v ktorom budú uvedené ciele a definované ukazovatele výkonnosti na meranie ich dosahovania. Ciele by mali byť rozdelené na špecifické opatrenia s uvedením finančných zdrojov potrebných na ich dosiahnutie;
3. ECB by mala do svojich postupov riadenia projektov zahrnúť oblasti analýzy zúčastnených strán a následné hodnotenie dosahu projektu.

Uplatňoval sa rámec riadenia vytvorený pre riadenie IT projektov podľa plánu?

64. ECB uplatňovala vytvorený rámec riadenia pre riadenie IT projektov vo všeobecnosti podľa plánu. Všetky kontrolované projekty boli náležite schválené vo fáze plánovania prijatím dokumentu o predložení projektu. Zistili sa však nedostatky v oblasti hodnotenia rizika projektu, ktoré sa týkali nedostatku podrobností v hodnotení a absencie spoločného hodnotiaceho prístupu. Rozpočty stanovené v pôvodných plánoch navyše neboli tak presne stanovené, ako by mohli.

65. Dvor audítorov zistil, že počas realizácie boli tri projekty vystavené nedostatku špecializovaných zdrojov, čo viedlo k omeškaniam.

66. ECB na monitorovanie svojich IT projektov vo všeobecnosti vytvorila primerané nástroje a riadiace informačné systémy. Ľudské zdroje, ktoré sú potrebné pri IT projektoch, sa však monitorujú len čiastočne.

67. Formálne hodnotenie sa vykonáva vo fáze ukončenia projektu v správe o ukončení projektu, ktorá obsahuje všetky hlavné problémy, ktorými sa treba v tejto fáze zaoberať. V rámci plánovaného času uvedeného v projekte o predložení projektu sa však dokončil len jeden zo šiestich projektov.

68. Dvor audítorov odporúča:

Odporúčania (druhá audítorská otázka)

4. Plánovanie zdrojov by sa malo zlepšiť, aby sa zabezpečilo, že špecializované zdroje, ktoré sú potrebné počas realizácie vybraných činností / projektov, budú k dispozícii načas a že rozpočty sa pripravujú dôkladnejšie;
5. Koordinácia medzi GR-IS a odbornými útvarmi by sa mala ďalej zlepšovať s cieľom dosiahnuť skoršie uzavretie dohody o SLA;

6. Cieľom správy o získaných skúsenostiach by malo byť určenie možností na zlepšenie pre budúce projekty a mali by sa aktívne rozširovať všetkým vedúcim projektov.

Túto správu prijal Dvor audítorov v Luxemburgu na svojom zasadnutí dňa 10. decembra 2009.

Za Dvor audítorov

Vítor Manuel da Silva Caldeira
predseda

Prehľad projektov preskúmaných Európskym dvorom audítorov

Projekt	Trvanie projektu					Náklady na projekt (v EUR)			
	Dátum začatia realizácie	Plánovaný dátum odovzdania	Plánovaný dátum ukončenia projektu	Skutočný dátum odovzdania	Skutočný dátum ukončenia projektu	Celkové rozpočtové zdroje	Celkové skutočné zdroje	Rozdiel	
1) Modernizácia hlavných počítačových miestností v budove 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) Rozšírenie telekonferencie, CoreNet, ESCB-Net do Bulharska a Rumunska (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) Pomocný rozhodovací systém pre vykonávanie menovej politiky – fáza 3 (MPIDS)	01/03/2007	20/11/2007	29/02/2008	tento údaj poskytne ECB	tento údaj poskytne ECB	790 192	tento údaj poskytne ECB	-	-
5) Poskytovanie trhových údajov (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) Integrácia ECB s jednotnou spoločnou platformou pre Target 2 (JSP Target 2)	15/05/2006	20/05/2008	08/08/2008	18/05/2008	15/04/2009	508 387	540 339	+31 952	+6,3%

ODPOVEĎ EURÓPSKEJ CENTRÁLNEJ BANKY

Európska centrálna banka (ECB) víta správu Európskeho dvora audítorov za rozpočtový rok 2007 a oceňuje jeho pripomienky a odporúčania. ECB zároveň berie na vedomie jeho vyjadrenie: (i) že ECB zaviedla rámec riadenia IT projektov, (ii) že postupy ECB pre riadenie IT projektov sú vo veľkej miere v súlade s osvedčenými postupmi a (iii) že ECB vo všeobecnosti uplatňovala vytvorený rámec riadenia pre riadenie IT projektov podľa plánu.

ECB berie pripomienky a odporúčania Dvora audítorov na vedomie. Nižšie sú uvedené poznámky ECB k niektorým bodom správy a ku všetkým šiestim odporúčaniam.

Body 12, 13 a 60

Podľa názoru ECB je jej viacročné portfólio IT projektov v súlade so strategickými cieľmi ECB a jej jednotlivých odborných útvarov. Nové projekty sa určujú na základe vysokých priorít ECB, ktoré sú uvedené v liste prezidenta a v strategických/prevádzkových rámcoch odborných útvarov. Každý projekt si vyžaduje opis strategického obchodného prípadu vrátane podrobných informácií o jeho súlade so strednodobými strategickými cieľmi ECB a príslušného odborného útvaru. IT projekty sa následne v rámci ročnej aktualizácie portfólia projektov systematicky vyhodnocujú a stanovujú sa ich priority.

Pokiaľ ide o viacročnú IT stratégiu, ktorá má podstatne väčší rozsah ako portfólio IT projektov, by ECB chcela uviesť, že v júli 2008 začala strategickú revíziu činností ECB v oblasti IT (IS Strategic Review – ISR). Strategické požiadavky predložené počas 1. fázy ISR boli schválené v decembri 2008. Okrem toho bola v januári 2009 schválená správa k strategickému orientácii v oblasti IT. Táto strategická orientácia a strategické požiadavky boli následne použité ako podklad na vypracovanie strategického plánu pre oblasť IT na obdobie 2009-13. Ciele stanovené v strategickom pláne a súvisiace iniciatívy v oblasti IT boli schválené v máji 2009 (2. fáza ISR). Strategický plán pre oblasť IT na obdobie 2009-13 bol schválený v auguste 2009 (ako súčasť 3. fázy ISR).

Body 18 a 61

Viacročný strategický smer je určený strategickým výhľadom. Ročný pracovný program je podrobnejší a používa sa na vymedzenie činností, ktorými sa realizujú strategické ciele, ale uvádza aj prevádzkové činnosti. Finančné údaje ku všetkým projektom sú uvedené v rôznych projektových schvaľovacích dokumentoch počínajúc formulárom na registráciu projektu. Ku každej projektovej činnosti sú uvedené ďalšie plánovacie údaje, ktoré umožňujú účinné plánovanie a kontrolu.

Pokiaľ ide o činnosti nesúvisiace s projektmi (napr. prevádzkové činnosti v oblasti IT), finančné a ľudské zdroje sa plánujú a pridelujú pri zostavovaní ročného rozpočtu. Ľudské zdroje pridelované Generálnemu riaditeľstvu pre informačné systémy sa plánujú a pridelujú tak pre projektové, ako aj prevádzkové činnosti v rámci systému pridelovania zdrojov (iRACT).

Bod 24

ECB súhlasí s tým, že postupy pre organizáciu a kontrolu projektov (Project Organisation and Control Procedures – POCP) nevyžadujú predloženie formálneho dokumentu, ktorého predmetom by bola „analýza zainteresovaných strán“. Analýza zainteresovaných strán sa však uskutočňuje. Zainteresované strany sa určujú počas začiatkovej fázy projektu, ktorej výsledkom je vypracovanie dokumentu o začatí projektu (Project Initiation Document – PID). Hlavným cieľom začiatkovej fázy projektu je zamerať sa na konkrétny problém alebo potrebu, ako aj na možné riešenia, a tým určiť zainteresované strany (napr. dotknuté odborné útvary) a potenciálnych poskytovateľov služieb. V rámci prípravy dokumentu o začatí projektu je vytvorená projektová riadiaca skupina (Project Steering Group – PSG), v ktorej sú priamo zapojené alebo zastúpené všetky zainteresované strany.

Bod 38

ECB sa pri rozhodovaní o použití jedného dodávateľa tak pre vývojovú etapu projektu MDP, ako aj pre poskytovanie dátových služieb jednoznačne snažila minimalizovať celkové náklady a riziká spojené s vývojom a prevádzkou, a nie len jednej časti projektu (t. j. náklady na vývoj). Výsledkom boli tak najvýhodnejšie celkové náklady vlastníctva, ako aj obmedzenie rizík projektu (t. j. obmedzenie rizika spojeného s dodávateľom, pretože týmto spôsobom sa predišlo rizikám spojeným s riadením rôznych dodávateľov softvéru a dátových súborov).

ECB súhlasí s tým, že vývoj softvéru nebol hlavným predmetom podnikania poskytovateľa. Zadanie zákazky bolo preto obmedzené na minimálne funkcie potrebné na integráciu základného riešenia a v priebehu životného cyklu projektu boli zintenzívnené skúšky s cieľom zabezpečiť vysokú kvalitu produktu.

Odporúčanie 1

ECB sa domnieva, že mala vhodný rámec riadenia na riadenie svojich IT projektov vrátane stanovovania viacročných strategických cieľov a zabezpečovania súladu so svojim portfóliom IT projektov. ECB súhlasí s tým, že viacročná IT stratégia, ktorá sa vzťahuje nielen na IT projekty, ale aj na celú funkciu informačných technológií, je dôležitá. To vysvetľuje, prečo ECB zaviedla svoj strategický plán pre oblasť IT, ktorý sa začal v roku 2009. V rámci strategickej revízie IT činností, ktorá sa začala v roku 2008, bol vypracovaný strategický plán pre oblasť IT na obdobie 2009-13. Jeho strategické ciele a súvisiace iniciatívy v oblasti IT boli schválené v máji 2009 (v 2. fáze ISR) a strategický plán pre oblasť IT na obdobie 2009-13 bol schválený v auguste 2009 (ako súčasť 3. fázy ISR).

Odporúčanie 2

V súlade s poznámkami ECB k bodom 18 a 61 správy Dvora audítorov je podľa názoru ECB súčasný rámec plánovania, pridelovania zdrojov a monitorovania IT projektov primeraný. Pre celkovú funkciu informačných technológií vrátane činností nesúvisiacich s projektmi je k dispozícii komplexný dokument, ktorý zahŕňa zámery, ciele, výkonnostné ukazovatele a opatrenia. Priestor na zlepšenie je v prípade potreby v lepšom prepojení jednotlivých opatrení a súvisiacich finančných výdavkov.

Odporúčania 3, 4 a 5

ECB odporúčania 3, 4 a 5 prijíma.

Odporúčanie 6

ECB už začala vytvárať databázu/evidenciu získaných skúseností, ktorá bude k dispozícii vedúcim projektov a PSG. Využívať ju bude i Generálne riaditeľstvo pre ľudské zdroje pri hodnotení projektov pre PSC.

Realizácia odporúčaní

Odporúčanie 1 už bolo realizované. Odporúčanie 2 bolo z veľkej časti realizované v roku 2008 a zostávajúci prvok (uvedený v našej odpovedi vyššie) bude v plnej miere realizovaný do konca roku 2010. Odporúčania 3 až 6 budú realizované do konca roku 2010.