

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

Relazione sull'audit dell'efficienza operativa
della gestione della Banca centrale europea
per l'esercizio finanziario 2007

corredata delle risposte della Banca centrale europea

INDICE

| | Paragrafi |
|---|-----------|
| Elenco delle abbreviazioni e glossario | |
| Introduzione | 1 - 4 |
| Estensione e approccio dell'audit | 5 - 9 |
| Osservazioni | 10 - 58 |
| La BCE disponeva di una struttura di governance adeguata per la gestione dei progetti informatici in corso? | 10 - 28 |
| La BCE disponeva di una strategia pluriennale in materia informatica in linea con le finalità e gli obiettivi organizzativi generali? | 11 - 13 |
| La BCE ha pianificato le attività relative ai progetti informatici su base annuale? | 14 - 18 |
| Il processo di selezione dei progetti informatici si basava su criteri validi? | 19 - 21 |
| Sono state definite procedure adeguate per la gestione dei progetti informatici? | 22 - 28 |
| La struttura di governance posta in essere per la gestione dei progetti informatici è stata applicata come previsto? | 29 - 58 |
| I singoli progetti sono stati oggetto di una adeguata pianificazione? | 30 - 35 |
| I progetti sono stati adeguatamente attuati? | 36 - 39 |
| I progetti sono stati oggetto di un adeguato monitoraggio? | 40 - 42 |
| È stata eseguita una valutazione formale alla chiusura dei progetti? | 43 - 58 |
| Conclusioni e raccomandazioni | 59 - 68 |
| La BCE disponeva di una struttura di governance adeguata per la gestione dei progetti informatici in corso? | 59 - 63 |
| La struttura di governance posta in essere per la gestione dei progetti informatici è stata applicata come previsto? | 64 - 68 |

Allegato – Tabella riassuntiva dei progetti esaminati dalla Corte di conti europea

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI E GLOSSARIO

| | |
|--------------|--|
| ALS | Accordo sul livello dei servizi |
| BCE | Banca centrale europea |
| COBIT | <i>Control Objectives for Information and related Technology</i> |
| DG-H | Direzione generale Risorse umane, bilancio di previsione e strutture organizzative |
| DG-IS | Direzione generale Sistemi informatici |
| EER | <i>ECBLAN Eurotower Refresh</i> (Rifacimento della BCE-LAN della Eurotower) |
| MAU | <i>Main computer rooms Area Upgrade at the Eurotower building</i> (Modernizzazione della zona delle principali sale informatiche dell'edificio Eurotower) |
| MDP | <i>Market Data Provision</i> |
| MPIDS | <i>Monetary Policy Implementation Decision support System</i> (Sistema di supporto al processo decisionale per l'attuazione della politica monetaria - Fase 3) |
| PMBOK | <i>Project Management Body of Knowledge</i> (Corpus delle conoscenze per la gestione del progetto) |
| PMI | <i>Project Management Institute</i> |
| POCP | <i>Project Organisation and Control Procedures</i> (Procedure relative all'organizzazione e al controllo dei progetti) |
| SEBC | Sistema europeo di banche centrali |
| Target 2 SSP | <i>Target 2 Single Shared Platform</i> (Integrazione della BCE nella piattaforma unica condivisa per Target 2) |
| TCERTO | <i>Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania</i> (Estensione della teleconferenza, delle reti CoreNet e ESCB-Net a Bulgaria e Romania) |

INTRODUZIONE

1. La Banca centrale europea (BCE, "la Banca") e le banche centrali nazionali di tutti gli Stati membri dell'UE costituiscono, nel loro insieme, il Sistema europeo di Banche centrali (SEBC). L'obiettivo principale del SEBC è il mantenimento della stabilità dei prezzi. Il SEBC sostiene inoltre le politiche economiche generali nell'Unione al fine di contribuire alla realizzazione degli obiettivi dell'Unione¹. A tal fine, la BCE svolge i compiti indicati nel proprio statuto² ed è responsabile per la gestione delle proprie attività e finanze.

2. L'audit sull'efficienza operativa della BCE trova la sua base giuridica nell'articolo 27, paragrafo 2, del protocollo sullo statuto del SEBC e della BCE³. Oggetto dell'audit è stata la gestione dei progetti informatici da parte della BCE per gli esercizi finanziari 2007 e 2008. È stata esaminata altresì l'evoluzione delle pratiche adottate dalla BCE nel primo trimestre 2009.

3. Il bilancio della BCE è diviso in due parti principali: le attività finalizzate al "funzionamento della banca" (spese operative delle Unità operative della BCE⁴) e le attività destinate all'"evoluzione/consolidamento della banca". Quest'ultima componente include due principali gruppi di attività:

¹ Articolo 105, paragrafo 1, del trattato che istituisce la Comunità europea, divenuto articolo 127, paragrafo 1 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

² Lo statuto del SEBC e della BCE è oggetto di un protocollo allegato al trattato.

³ L'articolo 27, paragrafo 2, dispone che: "Le disposizioni dell'articolo 248 del trattato si applicano soltanto ad un esame dell'efficienza operativa della gestione della BCE". Le disposizioni istituzionali relative alla Banca centrale europea figurano negli articoli 112 -115 del trattato CE, divenuti articoli 283, 294, 134 e 135 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

⁴ La BCE è suddivisa in 17 Unità operative che riflettono le varie attività della banca. Ogni Unità operativa, ad eccezione dell'ufficio di consulenza giuridica per il Comitato esecutivo e la rappresentanza della BCE a Washington, è sovrintesa da un dirigente di alto livello (direttore generale o direttore) che riferisce ad un membro del Comitato esecutivo.

- i) le attività riguardanti progetti, comprendenti i grandi progetti della BCE e del SEBC, gli altri progetti, iniziative di portata più limitata e investimenti centralizzati nel settore informatico e
- ii) le attività relative alle banconote, consistenti principalmente nella ricerca e nello sviluppo di banconote.

4. La spesa della BCE per i progetti informatici⁵ nel 2007 è ammontata a circa 20 milioni di euro su un totale di 31 milioni di euro spesi dalla BCE per tutte le attività riguardanti i progetti.

ESTENSIONE E APPROCCIO DELL'AUDIT

5. L'audit della Corte mirava principalmente a valutare la gestione dei progetti informatici da parte della BCE, rispondendo ai due quesiti di audit seguenti:

- La BCE disponeva di una struttura di governance adeguata per la gestione dei progetti informatici in corso?
- La struttura di governance posta in essere per la gestione dei progetti informatici è stata applicata come previsto?

6. L'audit ha incluso una valutazione delle norme e delle procedure della BCE applicabili alle diverse fasi della gestione dei progetti informatici, nonché un esame della loro applicazione.

7. La Corte, per valutare se la BCE avesse posto in essere una struttura di governance adeguata, ha esaminato tutti i documenti e tutte le procedure fondamentali relative alla gestione di progetti informatici. Il principale documento utilizzato per la gestione dei progetti è il POCP (*Project Organisation and Control Procedures* – procedure relative all'organizzazione e

⁵ Si tratta di progetti della BCE che riguardano risorse informatiche e per i quali la gestione dei progetti viene svolta sia dall'Unità operativa interessata che dalla direzione generale Sistemi informatici.

al controllo dei progetti)⁶. Per valutare l'adeguatezza della struttura di governance nel settore informatico, si è tenuto conto anche delle norme e buone pratiche internazionalmente riconosciute, come il PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*)⁷ del *Project Management Institute* (PMI) e il COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) dell'*IT governance Institute*.

8. Al fine di valutare se le norme e le procedure erano applicate come previsto a livello di progetto, sei progetti informatici sono stati sottoposti a un audit approfondito, basato su colloqui con i responsabili dei progetti, i gruppi di progetto e gli utenti finali e su un esame della documentazione relativa al progetto in causa.

9. La base per l'estrazione del campione è stata la linea di bilancio della BCE riguardante i "grandi progetti della BCE". Per l'esercizio finanziario 2007, tale linea includeva 16 grandi progetti, 14 dei quali riguardavano il settore informatico. La selezione si è basata sui seguenti criteri: i) il tipo di progetto, ii) il relativo bilancio iii) il grado di completamento. Una descrizione sintetica di ciascun progetto, unitamente alle informazioni sulla durata e i costi, è presentata nell'allegato.

OSSERVAZIONI

La BCE disponeva di una struttura di governance adeguata per la gestione dei progetti informatici in corso?

10. Per l'audit della struttura di governance per i progetti informatici la Corte ha esaminato se la BCE:

⁶ L'ultimo aggiornamento del POCP risale al 2006.

⁷ Il PMBOK definisce norme e orientamenti che sono ampiamente riconosciuti come pratiche migliori e che sono utilizzati anche dalla BCE come norma per le procedure di gestione di progetti.

- disponesse di una strategia pluriennale in materia informatica in linea con le finalità e gli obiettivi organizzativi generali;
- abbia pianificato le attività relative ai progetti informatici in modo efficiente su base annuale;
- abbia utilizzato criteri rigorosi per la selezione dei progetti informatici da attuare e
- abbia definito procedure adeguate per la gestione dei progetti informatici.

La BCE disponeva di una strategia pluriennale in materia informatica in linea con le finalità e gli obiettivi organizzativi generali?

11. Per un uso efficace delle risorse occorre definire una strategia pluriennale in materia informatica in linea con le finalità e gli obiettivi organizzativi generali. Tale strategia dovrebbe essere formulata in modo tale da fornire un indirizzo per la pianificazione e l'attuazione delle attività informatiche nel corso di più anni, consentendo di stabilire un livello adeguato di spesa per l'informatica e di concentrarla ove maggiormente necessario. Essa dovrebbe essere basata su una valutazione globale delle necessità nel settore informatico, che consenta di prendere decisioni motivate per stabilire un ordine di priorità tra i diversi ambiti d'intervento.

12. La Corte ha riscontrato che la BCE non disponeva di una strategia pluriennale in materia informatica che definisse e presentasse gli obiettivi strategici e le finalità a medio termine in tale ambito. La Corte ha constatato inoltre l'assenza di una valutazione globale formalizzata delle esigenze per stabilire una gerarchia delle diverse aree di intervento in una prospettiva a medio termine. Ciononostante, la lettera del Presidente e gli "orientamenti strategico-operativi" delle unità operative vengono utilizzati come base per stabilire un ordine di priorità per i nuovi progetti informatici nell'aggiornamento annuale del portfolio di progetti (cfr. paragrafi 19-21).

13. Nel 2008, la direzione generale Sistemi informatici (DG-IS) e la direzione generale Risorse umane, bilancio di previsione e strutture organizzative (DG-H) hanno avviato un'analisi strategica delle attività della BCE in materia informatica in stretta collaborazione con le altre Unità operative della BCE. Quest'analisi non era stata ultimata al momento dell'audit della Corte (primo trimestre 2009). La prima fase di questa analisi mirava ad esaminare in dettaglio gli obiettivi e le finalità delle diverse Unità operative e ad individuarne le esigenze, in relazione alla loro attività strategica, in termini di sistemi, progetti e servizi informatici nuovi per il quinquennio successivo (2009-2013). Questa fase è stata ultimata nel dicembre 2008 e dovrebbe portare alla formulazione di una strategia informatica per tutte le funzioni della DG-IS (compresi i progetti informatici).

La BCE ha pianificato le attività relative ai progetti informatici su base annuale?

14. Un ciclo di pianificazione annuale per i progetti informatici richiede la definizione di obiettivi annuali e di azioni da attuare per conseguire tali obiettivi, nonché di indicatori chiave di performance per misurare quest'ultima.

15. Nel 2007, la DG-IS ha preparato un documento sugli "orientamenti strategico-operativi per il 2007" in cui ha indicato una serie di finalità generali, alcune delle quali connesse alla gestione dei progetti informatici⁸. Esse non sono state però tradotte in azioni e obiettivi specifici, né sono stati definiti i risultati attesi.

16. Nel 2008 la DG-IS ha preparato due documenti di pianificazione: delle "linee strategiche/operative per il 2008" ad alto livello, nonché un "programma di lavoro 2008". Gli orientamenti strategico-operativi per il 2008 includevano una sezione che sintetizzava le principali sfide che la DG-IS era chiamata ad

⁸ Ad esempio: migliore allineamento tra l'attività fondamentale della BCE e l'informatica e l'evoluzione da un approccio per progetto a un approccio per ambito programmatico.

affrontare nel 2008 e una panoramica degli obiettivi, nonché gli indicatori chiave di performance per il 2008. Alcuni di questi obiettivi riguardavano la gestione dei progetti informatici⁹. Il loro raggiungimento avrebbe dovuto essere misurato in base a specifici indicatori chiave di performance per i quali, nel secondo e quarto trimestre del 2008, sono stati stabiliti obiettivi quantificati.

17. Il programma di lavoro 2008 era più dettagliato e definiva le azioni di cui era prevista l'attuazione, finalizzate al conseguimento di ciascuno degli obiettivi. Si tratta di un miglioramento rispetto alla situazione del 2007 e di uno sviluppo positivo che migliora la qualità del processo di pianificazione. Va rilevato, tuttavia, che il programma di lavoro del 2008 includeva un numero significativamente maggiore di obiettivi rispetto al documento sulle linee strategiche e operative per il 2008 di cui sopra. Il programma di lavoro non era destinato a sviluppare e fornire dettagli sulle modalità con cui gli obiettivi selezionati negli orientamenti strategico operativi avrebbero potuto essere raggiunti o a introdurre di nuovi.

18. Infine, nessuno dei due documenti di pianificazione 2008 è sufficientemente dettagliato per poter essere utilizzato efficacemente. In aggiunta, essi non forniscono indicazioni sulle risorse finanziarie necessarie al raggiungimento di ciascun obiettivo e all'attuazione di ciascuna azione selezionata.

Il processo di selezione dei progetti informatici si basava su criteri validi?

19. Poiché non sono disponibili risorse sufficienti per finanziare tutti i possibili progetti ogni anno, occorre mettere a punto una procedura per selezionare i progetti a più alta priorità e impiegare così al meglio le risorse disponibili.

⁹ Ad esempio: adottare le migliori pratiche per quanto riguarda la procedura di gestione e consegna dei progetti e la consegna di progetti informatici nel rispetto dei costi, dei tempi e della qualità pattuiti, e garantendo una facilità di utilizzo dei sistemi forniti.

20. La procedura per stabilire una gerarchia e selezionare i progetti nel 2007 è stata basata su un portafoglio di progetti a medio termine (tre anni). Ogni anno, la BCE procede a una rivalutazione di tutti i progetti (in corso, già registrati nel sistema dei progetti ma non ancora avviati e registrati recentemente) alla luce degli obiettivi generali della BCE. Questa pianificazione a medio termine è aggiornata due volte all'anno per tener conto dei progetti registrati recentemente e di ulteriori sviluppi. La valutazione dei progetti si basa su studi della redditività dei progetti (*project business cases*) e sulla stima delle risorse necessarie alla loro realizzazione. Poiché non è stato definito un ordine di priorità chiaro, la selezione dei progetti è risultata meno obiettiva, accrescendo così il rischio di un utilizzo non ottimale delle risorse disponibili.

21. Nel 2008 è stata introdotta una metodologia per una migliore prioritarizzazione dei progetti, basata sul "concetto dei tre pilastri"¹⁰. Tale metodologia comprendeva valutazioni specifiche per settore¹¹, poi consolidate a livello della BCE. Il sistema di gestione dei progetti informatici istituito nel 2008 forniva informazioni sufficienti al processo decisionale.

Sono state definite procedure adeguate per la gestione dei progetti informatici?

Procedure per la gestione dei progetti informatici

22. La BCE ha elaborato un documento in cui definisce le procedure relative all'organizzazione e al controllo dei progetti (POCP) che devono essere applicate per la gestione di tutti i progetti, compresi quelli informatici¹². Il POCP

¹⁰ Pilastro 1: domande standardizzate (22 parametri); pilastro 2: analisi aggregata in cluster e pilastro 3: criteri aggregati di prioritarizzazione a livello della BCE per l'adozione della decisione finale.

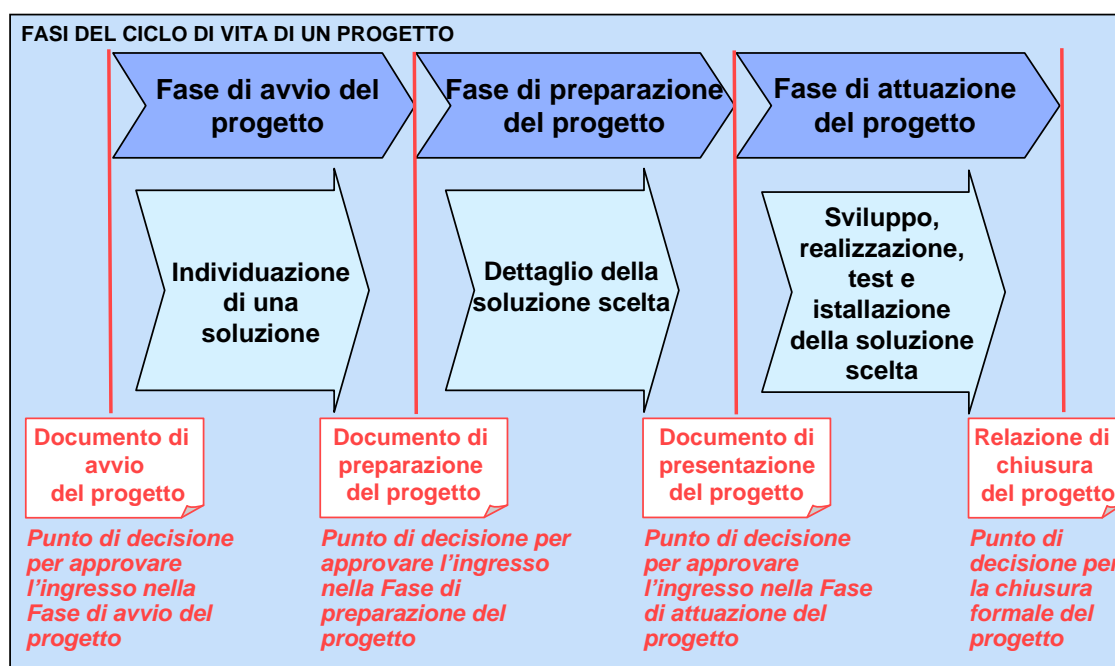
¹¹ La direzione progetti informatici è organizzata in 5 settori, ciascuno dei quali segue i progetti avviati delle varie Unità operative.

¹² Sono esonerati dalle procedure POCP i piccoli compiti, i progetti intrapresi all'interno di una unità operativa o che non richiedono soluzioni informatiche oppure i compiti riguardanti l'infrastruttura informatica che non necessitano di

fornisce una definizione dettagliata di progetto e delimita chiaramente il proprio ambito di applicazione. Definisce inoltre la struttura organizzativa da porre in essere per i progetti, in particolare i ruoli e le competenze dei principali soggetti coinvolti.

23. Un ciclo di vita dei progetti, così come definito dal POCP, individua la struttura per un efficace controllo sui progetti, scomponendo tale ciclo in fasi logiche, e istituisce punti di decisione precisi (cfr. **diagramma 1**). Da un confronto tra il POCP e il PMBOK emerge che il POCP è in gran parte in linea con le migliori pratiche. Il POCP potrebbe essere migliorato per due aspetti: l'analisi delle parti in causa e la valutazione ex post dell'impatto del progetto. Le debolezze attualmente osservate e il relativo impatto sono analizzate nei paragrafi che seguono.

Diagramma 1 – Fasi del ciclo di vita di un progetto



molti test, presentano un ridotto grado di innovazione o un modesto impatto organizzativo e non offrono nuovi servizi. I progetti selezionati per l'audit approfondito della Corte rientravano tutti nell'ambito di applicazione del POCP.

24. Il POCP non richiede un'analisi formale e documentata delle parti in causa. Ciò significa che il gruppo di progetto non deve individuare formalmente quali siano le parti in causa e stabilire le loro esigenze specifiche in relazione al progetto¹³. L'assenza di un'identificazione formale di tutte le parti in causa e delle loro esigenze può avere ripercussioni negative sulla riuscita di un progetto. Va detto però che nel caso dei progetti specifici esaminati, le esigenze degli utenti erano state prese in considerazione (cfr. paragrafi 33 e 36).

25. Non è prevista alcuna valutazione ex post dei risultati di un progetto e del suo impatto nel caso il progetto sia già operativo da un certo lasso di tempo. Tale valutazione fornirebbe, tra l'altro, un giudizio formale sul raggiungimento dei benefici qualitativi e quantitativi attesi indicati nella documentazione fornita per l'approvazione del progetto e contribuirebbe così alla pianificazione dei progetti futuri (cfr. paragrafo 53). Recentemente è stato realizzato un progresso in tale ambito con l'introduzione di un nuovo modello che richiede un riscontro annuale da parte del "cliente" dei progetti informatici, allo scopo di valutare la soddisfazione dell'utente finale riguardo alla qualità del servizio fornito.

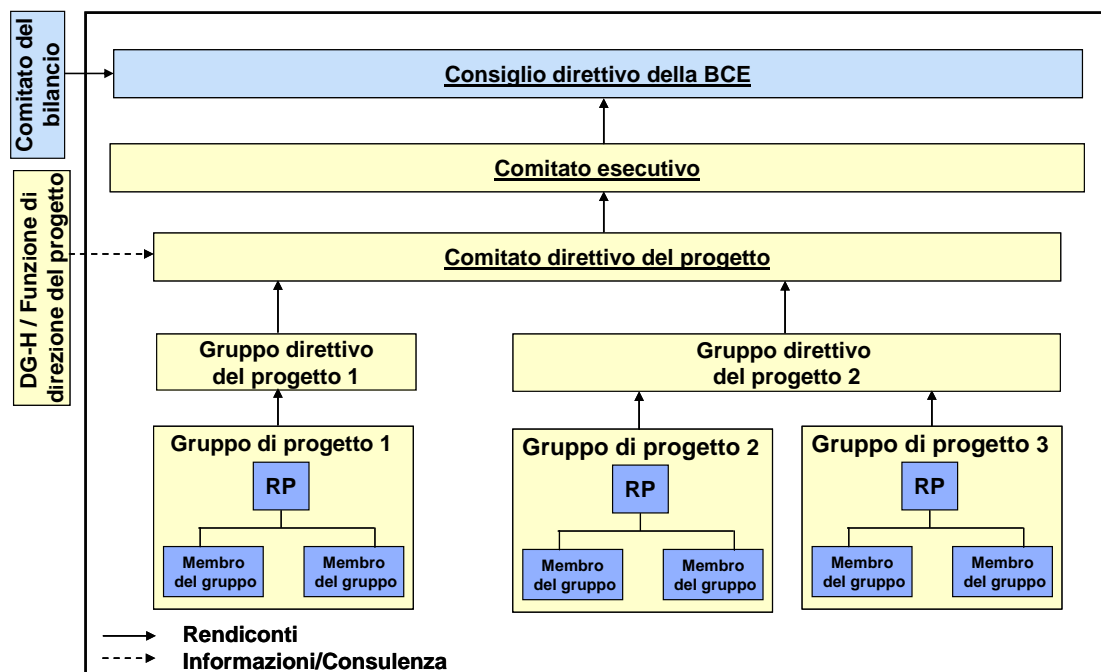
Ripartizione delle responsabilità e struttura decisionale

26. Per consentire un'attuazione efficiente ed efficace dei progetti, è necessario definire un quadro di riferimento gestionale che indichi chiaramente i ruoli e la gerarchia degli organi e delle funzioni che intervengono nel processo.

27. Il documento POCP definisce la struttura organizzativa da porre in essere per la gestione dei progetti della BCE, indicando i ruoli e le responsabilità, nonché la composizione delle entità coinvolte (cfr. **diagramma 2**).

¹³ Il PMBOK (sezione 2.2) stabilisce che tale analisi sia necessaria per la riuscita del progetto. Il PMBOK indica inoltre che la mancata individuazione di un interlocutore chiave può avere ripercussioni negative sul progetto. Nella sezione 10.1 del PMBOK che riguarda la pianificazione della comunicazione relativa al progetto, si afferma che l'individuazione delle esigenze delle parti in causa e la

Diagramma 2 – Quadro di riferimento per la gestione dei progetti della BCE



Fonte: Banca centrale europea.

28. Il documento POCP stabilisce chiaramente la gerarchia degli organi e delle funzioni impegnate nel processo di gestione dei progetti. Il comitato direttivo del progetto è il principale organo decisionale interno della BCE in materia di prioritizzazione, pianificazione, approvazione e monitoraggio dei progetti. La struttura creata dal POCP prevede tutte le funzioni necessarie e stabilisce le procedure decisionali con ruoli e responsabilità predefinite.

La struttura di governance posta in essere per la gestione dei progetti informatici è stata applicata come previsto?

29. Per l'audit dell'applicazione della struttura di governance per i progetti informatici, la Corte ha esaminato se la BCE:

determinazione dei mezzi per soddisfarle costituisce un fattore importante per la riuscita del progetto.

- ha pianificato adeguatamente i singoli progetti, valutandone gli obiettivi e le soluzioni proposte per raggiungerli e considerando le risorse necessarie;
- ha adeguatamente attuato i singoli progetti, mettendo tempestivamente a disposizione le risorse e verificando in modo sufficiente ogni realizzazione del progetto;
- ha monitorato l'attuazione dei progetti attraverso sistemi che producono relazioni frequenti che sintetizzano tutti i dati pertinenti relativi ai progetti utili al processo decisionale e
- ha valutato formalmente le realizzazioni dei progetti e le risorse utilizzate, una volta ultimato il progetto.

I singoli progetti sono stati oggetto di una adeguata pianificazione?

Il documento di presentazione del progetto

30. La pianificazione del progetto è adeguata quando prende in considerazione i seguenti elementi: i) l'estensione e gli obiettivi globali del progetto, ii) la soluzione proposta, iii) le fasi fondamentali e le realizzazioni del progetto, iv) le risorse umane e finanziarie e v) il gruppo di progetto.

31. Il documento di presentazione del progetto costituisce il principale documento di pianificazione (cfr. **diagramma 1**) in base al quale decidere se la soluzione proposta debba essere attuata. Per tutti i sei progetti esaminati, il contenuto di questo documento era completo e affrontava tutte le principali questioni che devono essere considerate al momento di approvare un progetto.

Autorizzazione e selezione di un progetto

32. Tutti i progetti sono stati autorizzati conformemente alle procedure previste dal POCP. Prima di ciascuna delle tre fasi¹⁴, il comitato direttivo del progetto ha

¹⁴ Fasi di avvio, preparazione e attuazione del progetto.

deciso di dare formalmente il via libera al progetto. Tre progetti¹⁵ sono stati considerati indispensabili per assicurare la conformità alle norme SEBC e ad altre norme vigenti. Gli altri¹⁶ sono stati selezionati in base alla metodologia di prioritizzazione dei progetti. Tutti i progetti erano in linea con i grandi orientamenti strategico operativi della DG-IS o con altre strategie generali delle unità operative interessate.

Esigenze degli utenti e specifiche del progetto

33. Per tre dei progetti esaminati¹⁷, le esigenze degli utenti sono state valutate e documentate nella fase di pianificazione. Dal momento che gli altri tre riguardano solo un'estensione di una rete esistente (TCERTO) o l'aggiornamento di un'infrastruttura esistente (EER e MAU), gli utenti non sono stati coinvolti nella fase di pianificazione. Nel caso di MPIDIS le specifiche del progetto sono state sviluppate mediante un approccio con test iterativi. Dal momento che però tale approccio non è stato applicato nel modo migliore, ciò ha comportato ritardi e le versioni sperimentali non erano sufficientemente sviluppate rispetto a quanto previsto.

Valutazione dei rischi

34. I rischi che gli obiettivi di un progetto non siano raggiunti dovrebbero essere individuati con sufficiente dettaglio, strutturati e valutati in modo approfondito durante la fase di pianificazione, per quanto riguarda la probabilità che si manifestino e il loro potenziale impatto sul raggiungimento degli obiettivi del progetto.

¹⁵ TCERTO, Target 2 SSP e EER.

¹⁶ MDP, MPIDS e MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS e Target 2 SSP.

35. I modelli di ciascuno dei tre documenti di pianificazione¹⁸ contengono una sezione riservata all'analisi dei rischi. Questa sezione è stata compilata in tutti i documenti di presentazione del progetto. Ciononostante, non vi è stato un approccio comune all'individuazione dei rischi a cui sono esposti i progetti, alla valutazione della probabilità che si producano e al loro impatto. La valutazione è stata basata sull'esperienza personale di ciascun responsabile di progetto. Per il progetto MDP, la valutazione iniziale dei rischi prendeva in considerazione solo i rischi relativi ai fornitori esterni. Durante l'attuazione del progetto, si sono materializzati anche rischi interni, come i vincoli di natura finanziaria. Dal momento però che tali problemi non sono stati riconosciuti come rischi, nella fase di pianificazione non sono state previste azioni correttive. Nel caso del progetto MPIDS, avrebbero potuti essere previsti altri rischi, come la complessità dei processi operativi rientranti nell'ambito del progetto, che però non sono stati menzionati nel documento di presentazione del progetto.

I progetti sono stati adeguatamente attuati?

Gestione delle risorse e partecipazione degli utenti

36. Per tre dei progetti esaminati¹⁹, le risorse e le competenze assegnate all'attuazione dei progetti erano sufficienti. Gli altri tre hanno avuto un problema di disponibilità di risorse specializzate, che non sono state fornite con sufficiente tempestività e in quantità sufficiente. Per il progetto MDP, gli utenti non erano sempre disponibili in quanto un progetto simile doveva essere ultimato entro gli stessi termini. Ciò ha ritardato l'attuazione del progetto. Per il progetto MPIDS, l'équipe non ha potuto avvalersi dell'apporto di un analista dell'attività e il personale della DG-IS non era sempre disponibile quando richiesto. La procedura per reperire uno sviluppatore esterno ha provocato un

¹⁸ Documento di avvio del progetto, documento di preparazione del progetto e documento di presentazione del progetto.

¹⁹ TCERTO, MAU e EER.

ritardo di tre mesi. Dopo la stipula del contratto, lo sviluppatore è cambiato spesso, con conseguenti problemi per l'attuazione del progetto. Data la complessità del progetto, l'attuazione è avvenuta in più fasi²⁰. Il trasferimento di conoscenze tra la fase 2 e la fase 3 del progetto non ha seguito i piani, poiché la maggior parte dei componenti del gruppo principale per la fase 2, compreso il capo progetto, non ha partecipato anche alla fase 3.

37. Per tutti i progetti selezionati, gli utenti sono stati regolarmente informati durante l'attuazione. Nella maggior parte dei casi, gli utenti erano rappresentati all'interno del comitato direttivo e/o nelle riunioni del gruppo di progetto ed erano informati anche mediante relazioni mensili sullo stato di avanzamento dei progetti.

Fornitori esterni

38. Per il progetto MDP, è stata concessa una deroga alle norme della BCE in materia di appalti in virtù del fatto che il contratto non avrebbe potuto non tener conto della precedente scelta per quanto riguarda il fornitore dei dati. Tuttavia, lo sviluppo di software e la relativa assistenza non costituivano l'attività principale di tale fornitore. Per tale ragione, la parte riguardante lo sviluppo del modulo di aggiornamento è risultata più onerosa del previsto.

Test e accettazione delle componenti del progetto nel corso dell'attuazione

39. Il test di verifica di componenti informatiche nuove o modificate è parte integrante delle procedure della BCE, e va eseguito prima che queste vengano rese operative. Tutti e sei i progetti sono stati sottoposti a test prima di entrare nella fase operativa. I test sono stati elaborati dal gruppo di progetto. Gli utenti finali, però, non sono sempre stati coinvolti nello sviluppo dei test e, di conseguenza, i necessari miglioramenti non sono stati individuati per tempo.

²⁰ La Fase 3 è stata selezionata ai fini dell'audit della Corte.

I progetti sono stati oggetto di un adeguato monitoraggio?

Sistemi di informazione gestionale e relazioni di monitoraggio

40. I responsabili di progetto dovrebbero disporre di informazioni sufficienti e attendibili per svolgere un efficace monitoraggio dell'attuazione dei progetti, in modo da individuare i problemi in tempo utile e trovare soluzioni.

41. La BCE utilizza diversi strumenti per il monitoraggio dei progetti informatici. Il tempo destinato ai progetti, insieme ai dati finanziari e alle informazioni sulle principali realizzazioni del progetto e ai progressi compiuti sono riportati in relazioni mensili sullo stato di avanzamento dei progetti. Per tutti e sei i progetti, nel corso della fase di attuazione queste relazioni sono state regolarmente prodotte, fornendo informazioni sufficienti. È stato però osservato che nel caso del progetto Target 2 SSP, alcune relazioni non sono state preparate per carenza di personale.

42. Nondimeno, il tempo dedicato ai progetti è registrato solo per il personale della DG-IS. Per il personale delle unità operative e delle banche centrali nazionali il tempo destinato ai progetti è solo stimato. Inoltre, le ore straordinarie non sono in genere registrate in modo coerente o non lo sono affatto. Il monitoraggio non è quindi basato su informazioni complete e accurate relative ai tempi di lavoro dedicati al progetto.

È stata eseguita una valutazione formale alla chiusura dei progetti?

43. Al momento della chiusura formale di un progetto bisognerebbe procedere a una valutazione formale del raggiungimento degli obiettivi del progetto e dell'uso delle risorse impiegate. Il POCP prevede la redazione di una relazione di chiusura del progetto subito dopo la consegna delle diverse realizzazioni previste per la fase di attuazione e dopo l'accettazione del prodotto finale dalla/e unità operativa/e interessata/e, dal responsabile del sistema e dal servizio delle operazioni della DG-IS. La relazione di chiusura costituisce quindi il documento con cui viene formalmente approvata la chiusura del progetto.

44. Questo documento deve essere completo, in quanto deve prendere in esame tutte le principali questioni che vanno considerate al momento della chiusura di un progetto. Le principali sezioni in cui si articola sono:

- i) la valutazione del conseguimento delle finalità e degli obiettivi approvati del progetto;
- ii) la valutazione dell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie;
- iii) la valutazione dei benefici qualitativi e quantitativi e
- iv) gli insegnamenti tratti dal progetto.

45. Fino al 15 aprile 2009, la relazione di chiusura era stata redatta e approvata per cinque dei sei progetti esaminati (cfr. allegato). Di norma, il POCO prevede che un progetto debba essere chiuso entro tre mesi dall'accettazione delle realizzazioni finali del progetto. Nel caso del progetto Target 2 SSP, i lavori sono iniziati nel maggio 2008 e il progetto è stato chiuso il 15 aprile 2009, perché la DG-IS e il responsabile del sistema non hanno potuto trovare un accordo sui contenuti dell'accordo sul livello dei servizi (ALS). Nella riunione del gruppo direttivo dell'ottobre 2007 era stato indicato che questo accordo avrebbe dovuto essere stipulato prima dell'entrata in servizio del Target 2 SSP e che sarebbe dovuto entrare in vigore rapidamente giacché è fondamentale disporre di una presentazione chiara delle aspettative/dei servizi e di una comunicazione tra le operazioni e i vari utenti. Analogamente, il progetto MPIDS non è stato chiuso a causa dei notevoli ritardi nella firma dell'ALS.

Valutazione del conseguimento delle finalità e degli obiettivi approvati del progetto

46. Alla chiusura di un progetto, occorre procedere a una valutazione dei risultati effettivi rispetto alle finalità e agli obiettivi approvati del progetto. Tale valutazione deve considerare le principali fasi e le realizzazioni del progetto fornendo giustificazioni per eventuali scostamenti significativi rispetto ai piani.

47. La Corte ha esaminato le valutazioni eseguite per ciascuno dei quattro progetti di cui era stata approvata la relazione di chiusura alla fine di marzo 2009. Le valutazioni confrontavano il piano iniziale contenuto nel documento di presentazione del progetto con quanto realizzato. Esaminavano ogni fase e ogni realizzazione prevista e fornivano spiegazioni per tutti i principali scostamenti. Va detto tuttavia che due dei progetti esaminati²¹ avevano registrato ritardi rispetto ai piani iniziali (cfr. allegato). Le due principali motivazioni fornite riguardavano:

- i) l'aumento dell'estensione del lavoro e
- ii) la mancata disponibilità di risorse umane.

48. Nel caso del progetto MAU, sebbene l'infrastruttura tecnica fosse manifestamente disponibile e funzionante con largo anticipo rispetto alla data indicata nella relazione di chiusura, l'accettazione formale e la consegna sono avvenute con sei mesi di ritardo.

Valutazione dell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie

49. La relazione di chiusura del progetto prevede un confronto tra le risorse umane e finanziarie previste e quelle effettivamente impiegate. La relazione di chiusura per tutti i quattro progetti includeva tale confronto e forniva spiegazioni riguardo alle variazioni più rilevanti.

50. Le risorse umane e finanziarie effettivamente impiegate per ciascuno dei quattro progetti sono state inferiori a quelle iscritte in bilancio. La spesa effettiva è stata inferiore a quella preventivata dal 3 % al 23 % (cfr. allegato). Per giustificare questo sottoutilizzo degli stanziamenti previsti sono state fornite diverse ragioni specifiche a ciascun progetto.

²¹ MDP e TCERTO.

51. La questione del sottoutilizzo degli stanziamenti di bilancio per i progetti è stata anche sollevata dal Comitato di bilancio della BCE nella relazione di valutazione concernente la relazione di monitoraggio dell'esecuzione del bilancio alla fine dell'esercizio 2008 della BCE. La relazione menziona che il comitato ha notato un sottoutilizzo degli stanziamenti di 18 milioni di euro (28,8 %). Il comitato ritiene che ciò sia dovuto principalmente ai ritardi accumulati in alcuni progetti e giudica che vi siano margini di miglioramento nella pianificazione e gestione dei progetti. La Corte rileva che vi sono ritardi nell'attuazione dei progetti (cfr. allegato) che incidono sull'esecuzione del bilancio. Considerando però che le risorse indicate nei piani iniziali erano superiori a quelle necessarie, questo indica che i bilanci iniziali non vengono stabiliti con la dovuta precisione. Ciò comporta l'impegno di risorse di bilancio che, di conseguenza, non sono disponibili per progetti in fase più avanzata.

Valutazione dei benefici qualitativi e quantitativi

52. Al momento della chiusura di un progetto, si procede a una valutazione dei benefici quantitativi e qualitativi prodotti dalla disponibilità del prodotto finito. Vanno spiegati gli scostamenti osservati rispetto alle informazioni fornite nel documento di presentazione del progetto sulla base delle quali è stato definito inizialmente l'ordine di priorità tra i progetti e si è proceduto alla loro selezione.

53. Nel caso dei quattro progetti, il documento di chiusura indicava che i benefici descritti nel documento di presentazione erano tuttora validi o erano stati conseguiti. Tuttavia, una serie di questi benefici poteva essere adeguatamente valutata solo a seguito di un periodo di operatività (cfr. paragrafo 25).

54. Nel caso dell'MDP, le realizzazioni del progetto sono state superiori alle aspettative contenute nella valutazione iniziale riportata nel documento di presentazione. Un'altra valutazione è stata eseguita utilizzando una metodologia diversa, che ha esaminato i benefici del prodotto finale a fronte delle quattro dimensioni fissate in una griglia di valutazione (*balanced*

scorecard) che comprendeva indicatori positivi e negativi. L'obiettivo era fornire una valutazione equa dei risultati del progetto. Si tratta di un'iniziativa positiva che potrebbe essere considerata una buona pratica da applicare per progetti futuri. Nel riquadro 1 sono riportati alcuni elementi della valutazione.

Riquadro 1 – Valutazione dei benefici qualitativi e quantitativi dell'MDP alla chiusura del progetto (estratti)

- Aspetti finanziari: (positivo) il progetto è stato attuato restando entro i limiti di bilancio; (negativo) gli onorari pagati per le consulenze relative allo sviluppo della soluzione sono considerate superiori alle tariffe di mercato.
- Innovazione: (positivo) il progetto ha contribuito allo sviluppo di un sistema di monitoraggio a sostegno dell'Accordo sul livello dei servizi; (negativo) il progetto ha introdotto un nuovo data base proprietario che è alquanto complesso da utilizzare e non è così flessibile rispetto a quelli già in uso.
- Organizzazione: (positivo) il progetto ha contribuito all'elaborazione di politiche relative all'uso dei dati di mercato.
- Clienti: (positivo) il progetto ha consentito l'integrazione dei dati di Bloomberg; (negativo) le possibilità di utilizzo della soluzione sono state giudicate inferiori alle aspettative.

Relazione sugli insegnamenti tratti dal progetto

55. Il POCP prevede la stesura di una relazione sugli insegnamenti tratti, da allegare alla relazione di chiusura. L'obiettivo è far sì che l'esperienza acquisita nell'attuazione di un progetto specifico sia messa a disposizione di tutta l'organizzazione, allo scopo di migliorare la gestione di progetti futuri.

56. Sebbene tale relazione sia stata stilata per tutti e quattro i progetti, il contenuto presentava un livello variabile. Nel caso di EER, gli insegnamenti tratti dai problemi esistenti e presentati nella relazione davano l'impressione di

essere stati inclusi per mostrare quanto i problemi fossero stati ben gestiti e non come se ne sarebbe potuta migliorare la gestione in futuro. Nel caso del MAU, sono stati forniti troppi dettagli rendendo confuso il messaggio sugli insegnamenti da trarre per progetti futuri.

57. Nel caso dei progetti MDT e TCERTO, sono state individuate questioni veramente pertinenti ai fini delle procedure di gestione di futuri progetti della BCE. Alcune delle questioni menzionate nella relazione sull'MDP sono presentate nel riquadro 2.

Riquadro 2 – Insegnamenti tratti indicati nella relazione di chiusura del progetto MDP (estratti)

- Sottolineare l'importanza della fase di preparazione, in particolare della definizione dei requisiti utente. Per il futuro, si suggerisce di coinvolgere maggiormente l'utente finale nelle decisioni sulla selezione della soluzione da adottare.
- Sottolineare l'importanza del coinvolgimento e della responsabilità dell'utente: senza una chiara responsabilità, l'utente potrebbe non essere pienamente consapevole dell'importanza del proprio coinvolgimento nella fase di progettazione e verifica della soluzione.
- Sottolineare l'importanza dei test di verifica degli elementi realizzati in ciascuna fase.
- Pianificare le risorse in base a una gerarchia dei progetti: il progetto ha risentito della mancanza di risorse durante ciascuna fase di verifica, a causa della coincidenza con i test svolti su un altro prodotto nella stessa unità operativa.
- Considerare la possibilità di creare un portale per il progetto, quale strumento efficace per mettere in comune le conoscenze: la creazione di un punto di accesso a tutte le informazioni del progetto, centralizzato e di facile utilizzo, è stata di grande aiuto.

58. Infine, sebbene gli insegnamenti tratti siano a disposizione di altri responsabili di progetto attraverso le relazioni di chiusura, non vi è stata un'attiva individuazione e divulgazione delle questioni ritenute interessanti per l'intera organizzazione e che potrebbero migliorare la condivisione delle esperienze tra responsabili di progetto.

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

La BCE disponeva di una struttura di governance adeguata per la gestione dei progetti informatici in corso?

59. La BCE ha posto in essere una struttura di governance adeguata per i propri progetti informatici; nondimeno, vi sono margini di miglioramento.

60. La BCE non ha elaborato una strategia pluriennale nel settore informatico, che individui le finalità strategiche e gli obiettivi a medio termine. Nel 2008, la BCE ha avviato un esame delle proprie attività informatiche, che dovrebbe condurre alla formulazione di una strategia in tale settore.

61. A differenza dei progetti informatici della BCE per i quali sono state stimate le risorse finanziarie richieste, la pianificazione annuale della direzione generale dei sistemi informatici non forniva dettagli sulle risorse finanziarie necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti e attuare le azioni selezionate.

62. Nel 2008 la BCE ha migliorato la procedure di selezione dei progetti, fornendo informazioni sufficienti al processo decisionale.

63. Le procedure adottate dalla BCE per la gestione dei progetti informatici sono largamente in linea con le migliori pratiche. Sono state rilevate debolezze per quanto riguarda l'analisi delle parti in causa e la valutazione ex post dell'impatto dei progetti.

Raccomandazioni (primo quesito di audit)

1. La BCE dovrebbe introdurre formalmente una strategia pluriennale nel settore informatico quale efficace strumento per la gestione delle proprie attività in tale ambito.
2. La BCE dovrebbe potenziare ulteriormente la pianificazione annuale nel settore informatico, elaborando un documento d'insieme che definisca obiettivi e indicatori di performance per misurarne il raggiungimento. Gli obiettivi dovrebbero essere scomposti in azioni specifiche, indicando le risorse finanziarie necessarie al loro conseguimento.
3. La BCE dovrebbe includere nelle procedure di gestione dei progetti le attività di analisi delle parti in causa e di valutazione ex post dell'impatto dei progetti.

La struttura di governance posta in essere per la gestione dei progetti informatici è stata applicata come previsto?

64. Complessivamente la BCE ha applicato come previsto la struttura di governance definita per la gestione dei progetti. Tutti i progetti controllati dalla Corte sono stati adeguatamente autorizzati nella fase di pianificazione attraverso l'approvazione del documento di presentazione del progetto. Tuttavia, sono state riscontrate debolezze nella valutazione dei rischi dei progetti per quanto riguarda una carenza di dettagli nella valutazione e l'assenza di un approccio valutativo comune. Inoltre, il bilancio definito nei piani iniziali non è predisposto con la dovuta precisione.

65. La Corte ha rilevato che durante l'attuazione, tre progetti hanno subito ritardi a causa della carenza di risorse specializzate.

66. Complessivamente, la BCE ha posto in essere strumenti adeguati e sistemi informativi gestionali per il monitoraggio dei progetti informatici.

Tuttavia, le risorse umane impiegate per tali progetti sono state solo in parte oggetto di monitoraggio.

67. Una valutazione formale viene svolta al momento del completamento del progetto nella relazione di chiusura che contiene tutte le principali questioni che devono essere esaminate in tale fase. Tuttavia, solo uno dei sei progetti è stato chiuso nei tempi previsti nel documento di presentazione del progetto.

68. La Corte raccomanda quanto segue:

Raccomandazioni (secondo quesito di audit)

4. La pianificazione delle risorse dovrebbe essere migliorata per far sì che le risorse specializzate necessarie durante l'attuazione dei progetti/attività selezionati/e siano disponibili nei tempi richiesti e i bilanci dovrebbero essere predisposti con maggior rigore.
5. Il coordinamento tra la DG-IS e le unità operative dovrebbe essere ulteriormente migliorato per pervenire alla stipula di un accordo sul livello dei servizi con maggiore tempestività.
6. La relazione sugli insegnamenti tratti dovrebbe tendere ad individuare le possibilità di miglioramento per i progetti futuri e queste dovrebbero essere più attivamente divulgate tra tutti i responsabili di progetto.

La presente relazione è stata adottata dalla Corte dei conti a Lussemburgo, nella riunione del 10 dicembre 2009.

Per la Corte dei conti

Vítor Manuel da Silva Caldeira
Presidente

Tabella riassuntiva dei progetti esaminati dalla Corte di conti europea

| Progetto | Durata del progetto | | | | | Costi del progetto (in euro) | | | |
|---|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------|--------|
| | Data di inizio attuazione | Data programmata per la consegna | Data programmata di fine progetto | Data effettiva di consegna | Data effettiva di fine progetto | Risorse totali iscritte in bilancio | Risorse totali effettive | Variazione | |
| 1) Modernizzazione della zona delle principali sale informatiche dell'edificio 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) Rifacimento della BCE-LAN della 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) Estensione della teleconferenza, delle reti CoreNet e SEBC-Net a Bulgaria e Romania (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 di supporto al processo decisionale per l'attuazione della politica monetaria – Fase 3 (MPIDS) | 01/03/2007 | 20/11/2007 | 29/02/2008 | in attesa dei dati dalla BCE | in attesa dei dati dalla BCE | 790 192 | in attesa dei dati dalla BCE | - | - |
| 5) Preparazione dei dati di mercato (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) Integrazione della BCE nella piattaforma unica condivisa per 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% |

RISPOSTE DELLA BANCA CENTRALE EUROPEA

La Banca centrale europea (BCE) accoglie con favore la relazione della Corte dei conti europea relativa all'esercizio finanziario 2007 ed esprime apprezzamento per le osservazioni e le raccomandazioni a fini di miglioramento in essa contenute. Rileva altresì che la Corte ha riconosciuto quanto segue: 1) la BCE ha posto in essere una struttura di *governance* per la gestione dei progetti informatici; 2) le procedure adottate dalla BCE per la gestione di tali progetti sono ampiamente in linea con le migliori pratiche; 3) nel complesso, la BCE ha applicato questa struttura di *governance* secondo gli intenti dichiarati.

La BCE prende atto delle osservazioni e raccomandazioni della Corte a fini di miglioramento. Sono di seguito riportate alcune considerazioni della BCE in merito a paragrafi specifici e alle sei raccomandazioni.

Paragrafi 12, 13 e 60

La BCE ritiene che il suo portafoglio pluriennale di progetti informatici sia in linea con i suoi obiettivi strategici e con quelli delle singole aree operative. Le priorità ad alto livello della BCE, definite nella lettera del Presidente e nelle linee strategiche delle singole aree operative, costituiscono le basi per l'identificazione dei nuovi progetti. Ciascun progetto presuppone uno studio strategico della sua redditività (*business case*), che tenga altresì conto della rispondenza agli obiettivi strategici a medio termine della BCE e dell'area operativa interessata. Ai diversi progetti viene quindi sistematicamente attribuito un punteggio e un livello di priorità nel quadro dell'aggiornamento annuale del portafoglio.

Per quanto riguarda invece la strategia pluriennale in materia informatica, improntata a una visione di più ampio respiro rispetto al portafoglio progetti, la BCE desidera rilevare che nel luglio 2008 ha avviato un esame strategico delle proprie attività informatiche (*IS Strategic Review, ISR*). Le esigenze funzionali definite nella prima fase dell'ISR in relazione alle attività strategiche sono state approvate nel dicembre 2008. Nel gennaio 2009 è stata inoltre adottata una nota sull'orientamento strategico in materia di sistemi informatici (*IS Strategic Orientation*). Sulla base di tale orientamento e delle esigenze funzionali è stato quindi approntato un piano strategico 2009-2013 per il settore informatico (*Strategic IT Plan 2009-13*). Gli obiettivi strategici di quest'ultimo (*Strategic IT Goals*), unitamente alle relative iniziative di attuazione, sono stati approvati nel maggio 2009 (seconda fase dell'ISR), mentre il piano 2009-2013 è stato adottato nell'agosto dello stesso anno (nel quadro della terza fase dell'ISR).

Paragrafi 18 e 61

Mentre le linee strategiche tracciano un indirizzo pluriennale, il programma di lavoro annuale presenta un maggiore livello di dettaglio e serve a definire gli interventi previsti per l'attuazione degli obiettivi strategici, nonché le attività operative. L'aspetto finanziario di tutti i progetti è trattato approfonditamente nella documentazione che ne accompagna l'iter di approvazione, a iniziare dal modulo di registrazione. Un quadro più

particolareggiato è quindi fornito per ciascuna attività di progetto, allo scopo di consentire un'efficace opera di pianificazione e controllo.

Per quanto riguarda le attività non connesse a progetti (ad esempio l'operatività del servizio informatico), le risorse umane e finanziarie sono pianificate e assegnate nel quadro del bilancio di previsione annuale. Inoltre, le risorse umane destinate alla Direzione Generale Sistemi informatici sono pianificate e iscritte nel sistema di allocazione delle risorse (iRACT) in relazione sia alle attività di progetto sia a quelle operative.

Paragrafo 24

La BCE conviene che il documento sulle procedure relative all'organizzazione e al controllo dei progetti (*Project Organisation and Control Procedures*, POCP) non prescrive l'elaborazione di una formale "analisi delle parti in causa". Nella pratica, tuttavia, tale analisi viene di fatto condotta e le parti in causa sono identificate nella fase di avvio del progetto, che sfocia nell'elaborazione di un documento specifico (*Project Initiation Document*, PID). Il principale obiettivo della fase di avvio è concentrarsi sul problema e/o sull'esigenza funzionale, nonché sulle possibili soluzioni, individuando quindi sia le parti in causa (ad esempio le aree operative interessate) sia i potenziali fornitori di servizi. Nel quadro della preparazione del PID, viene istituito un gruppo direttivo (*Project Steering Group*, PSG), nel cui ambito partecipano o sono rappresentate tutte le parti in causa.

Paragrafo 38

Nel considerare il ricorso allo stesso fornitore sia per la fase di sviluppo del progetto MDP (*Market Data Provision*) sia per l'erogazione di servizi di dati, la BCE era animata dal chiaro intento di ridurre al minimo i costi e i rischi di sviluppo e operatività nel loro complesso, anziché soltanto in parte (nella fattispecie i costi di sviluppo). Grazie a ciò, il costo totale di proprietà è risultato il più vantaggioso ed è stato possibile ridurre i rischi di progetto (sono stati mitigati i rischi dal lato dei fornitori eliminando quelli connessi alla gestione di soggetti distinti per software e basi di dati).

La BCE concorda sul fatto che lo sviluppo di software non costituisca l'attività principale del fornitore. Pertanto, le operazioni di sviluppo esternalizzate sono state limitate alle funzionalità minime necessarie per integrare la soluzione di base, mentre sono stati intensificati i test di verifica per la durata del progetto, al fine di assicurare l'elevata qualità degli elementi realizzati.

Raccomandazione 1

A proprio giudizio, la BCE disponeva di una struttura di *governance* adeguata per la gestione dei progetti informatici, anche per quanto riguarda la definizione degli obiettivi strategici pluriennali e l'allineamento con il portafoglio progetti informatici. La BCE concorda in merito all'importanza di una strategia informatica pluriennale che guidi non soltanto i singoli progetti ma l'intera funzione informatica. Per questo motivo ha istituito lo *Strategic IT Plan* avviato nel 2009, che ha preso le mosse dalla *IS Strategic Review* (ISR) varata nel luglio 2008. Gli obiettivi strategici del piano, unitamente alle relative iniziative di attuazione, sono stati adottati

nel maggio 2009 (seconda fase dell'ISR), mentre lo *Strategic IT Plan 2009-13* è stato approvato nell'agosto dello stesso anno (nel quadro della terza fase dell'ISR).

Raccomandazione 2

In linea con le osservazioni da essa formulate in relazione ai paragrafi 18 e 61 del rapporto della Corte dei conti, la BCE ritiene che la struttura di *governance* di cui si è dotata per la pianificazione, l'allocazione delle risorse e il monitoraggio dei progetti informatici risulti adeguata. È disponibile un documento esaustivo che definisce finalità, obiettivi, indicatori di *performance* e azioni con riferimento alla funzione informatica nel suo complesso, incluse le attività non connesse a progetti; l'aspetto migliorabile consiste nella possibilità di instaurare più stretti collegamenti fra i singoli interventi e le relative voci di spesa, ove opportuno.

Raccomandazioni 3, 4 e 5

La BCE accetta le raccomandazioni 3, 4 e 5.

Raccomandazione 6

La BCE ha già iniziato a predisporre una base di dati/registro degli insegnamenti tratti, che sarà messa a disposizione dei responsabili di progetto e dei gruppi direttivi. Sarà inoltre utilizzata da DG/H per formulare le valutazioni di progetto da sottoporre al PSC.

Applicazione delle raccomandazioni

La raccomandazione 1 è già stata attuata. La raccomandazione 2 è stata ampiamente realizzata nel 2008; la componente mancante (come indicato nella risposta precedente) troverà piena applicazione entro la fine del 2010. Per questa data saranno state messe in pratica anche le raccomandazioni da 3 a 6.