

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

Raportul privind auditul eficienței administrării  
Băncii Centrale Europene  
pentru exercițiul financiar 2007

Însoțit de răspunsurile Băncii Centrale Europene

## CUPRINS

	Puncte
Lista abrevierilor și glosar	
Introducere	1 - 4
Sfera și abordarea auditului	5 - 9
Observații	10 - 58
BCE a dispus de un cadru de administrare corespunzător pentru gestionarea proiectelor sale informatice?	10 - 28
BCE dispunea de o strategie informatică multianuală care să fie aliniată la scopurile și obiectivele sale organizaționale globale?	11 - 13
BCE își planifica anual activitățile legate de proiecte informatice?	14 - 18
Procesul de selecție a proiectelor în vederea implementării s-a fondat pe criterii riguroase?	19 - 21
S-au stabilit proceduri corespunzătoare pentru gestionarea proiectelor informatice?	22 - 28
Cadrul de administrare stabilit pentru gestionarea proiectelor informatice a fost aplicat astfel cum fusese prevăzut?	29 - 58
Proiectele au fost planificate în mod adecvat?	30 - 35
Proiectele au fost implementate în mod corespunzător?	36 - 39
Proiectele au fost monitorizate în mod corespunzător?	40 - 42
S-a realizat o evaluare formală a proiectelor la finalizarea lor?	43 - 58
Concluzii și recomandări	59 - 68
BCE a dispus de un cadru de administrare corespunzător pentru gestionarea proiectelor sale informatice?	59 - 63
Cadrul de administrare stabilit pentru gestionarea proiectelor informatice a fost aplicat astfel cum fusese prevăzut?	64 - 68
Anexă - Imagine de ansamblu asupra proiectelor examinate de Curtea de Conturi Europeană	

**LISTA ABREVIERILOR ȘI GLOSAR**

ANCS	Acord privind nivelul calității serviciului ( <i>Service Level Agreement</i> )
BCE	Banca Centrală Europeană
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i> (Obiective de control pentru tehnologia informației și alte tehnologii conexe)
DDP	Document de depunere a proiectului
DG-H	Direcția generală „Resurse umane, buget și organizare”
DG-IS	Direcția generală „Sisteme informatice”
EER	<i>ECBLAN Eurotower Refresh</i> (Reînnoirea rețelei ECB-LAN a imobilului Eurotower)
GCP	Grup de coordonare a proiectelor
ICP	Indicator-cheie de performanță
IT	<i>Information Technology</i> (tehnologia informației)
MAU	<i>Main computer rooms Area Upgrade</i> (Modernizarea zonei cu sălile informatice principale din clădirea Eurotower)
MDP	<i>Market Data Provision</i> (Compilarea datelor de piață)
MPIDS	<i>Monetary Policy Implementation Decision support System</i> (Sistemul de sprijin pentru deciziile de punere în aplicare a politicii monetare)
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> (Patrimoniul de cunoștințe privind gestionarea proiectelor)
PMI	<i>Project Management Institute</i> (Institutul pentru Gestionarea Proiectelor)
POCP	Proceduri de organizare și de control al proiectelor

RIP	Raport de închidere a proiectului
RSP	Raport privind stadiul proiectului
SEBC	Sistemul European al Băncilor Centrale
Target 2 SSP	<i>Target 2 Single Shared Platform</i> (Platforma comună unică pentru Target 2)
TCERTO	<i>Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania</i> (Extinderea facilităților de teleconferință, CoreNet și ESCB-Net către Bulgaria și România)

## **INTRODUCERE**

1. Banca Centrală Europeană (BCE – „Banca”), împreună cu băncile centrale naționale ale tuturor statelor membre ale Uniunii, constituie Sistemul European al Băncilor Centrale (SEBC). Obiectivul principal al SEBC este menținerea stabilității prețurilor. SEBC susține, de asemenea, politicile economice generale din Uniune pentru a contribui la realizarea obiectivelor Uniunii<sup>1</sup>. În acest scop, BCE își îndeplinește funcțiile specificate în statut<sup>2</sup> și este responsabilă de gestionarea activităților și a finanțelor sale.
2. Temeiul juridic pentru auditul eficienței administrării BCE efectuat de Curte este articolul 27.2 din Protocolul privind statutul SEBC și al BCE<sup>3</sup>. Subiectul auditului, atât al exercițiului financiar 2007, cât și al exercițiului financiar 2008, a fost gestionarea de către BCE a proiectelor informatice. Au fost luate, de asemenea, în considerare evoluțiile produse în practicile BCE în cursul primului trimestru al anului 2009.
3. Bugetul BCE este împărțit în două componente principale: activitățile legate de „funcționarea băncii” (cheltuielile operaționale aferente diverselor servicii ale BCE<sup>4</sup>) și activitățile legate de „dezvoltarea/construirea băncii”. Cea de a doua componentă este alcătuită din două grupuri principale de activități:

---

<sup>1</sup> Articolul 105 alineatul (1) din Tratatul de instituire a Comunității Europene, în prezent articolul 127 alineatul (1) din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene.

<sup>2</sup> Statutul Sistemului European al Băncilor Centrale și al Băncii Centrale Europene reprezintă un protocol anexat la tratat.

<sup>3</sup> Articolul 27.2 prevede următoarele: „Dispozițiile articolului 248 din tratat se aplică numai cu privire la examinarea eficienței administrării BCE”. Dispozițiile instituționale referitoare la Banca Centrală Europeană sunt cuprinse în articolele 112-115 din Tratatul privind CE, în prezent articolele 283, 294, 134 și 135 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene.

<sup>4</sup> BCE este compusă din 17 servicii aferente unor diverse domenii de activitate, reflectând întreaga gamă a funcțiilor BCE. Fiecare serviciu, cu excepția Cancelariei Comitetului executiv și a Reprezentanței BCE la Washington, este

- (i) activități legate de proiecte, care cuprind proiectele majore ale BCE și ale SEBC, alte proiecte, inițiativele de dezvoltare de mică anvergură și investițiile centralizate în tehnologia informației, precum și
- (ii) activități legate de bancnote, care cuprind în principal cercetarea și dezvoltarea în domeniul bancnotelor.

4. În 2007, cheltuielile BCE privind proiectele informatice<sup>5</sup> s-au ridicat la aproximativ 20 de milioane de euro, dintr-un total de 31 de milioane de euro utilizate de BCE pentru ansamblul activităților desfășurate în legătură cu proiecte.

#### **SFERA ȘI ABORDAREA AUDITULUI**

5. Principalul obiectiv al auditului Curții a fost de a evalua gestionarea de către BCE a proiectelor informatice, recurgând la următoarele două întrebări de audit:

- BCE a dispus de un cadru de administrare corespunzător pentru gestionarea proiectelor sale informatice?
- Cadrul de administrare stabilit pentru gestionarea proiectelor informatice a fost aplicat astfel cum fusese prevăzut?

6. Auditul a inclus o evaluare a normelor și a procedurilor BCE aplicabile diferitelor etape ale gestionării proiectelor informatice, precum și o examinare a modului în care se aplică aceste norme și proceduri.

7. Pentru a determina dacă BCE a instituit un cadru de administrare corespunzător, Curtea a luat în considerare toate documentele și procedurile

---

condus de un manager (director general sau director) care este subordonat unui membru al Comitetului executiv.

<sup>5</sup> Este vorba de proiecte ale BCE care implică resurse informatice și a căror gestionare este asigurată atât de serviciul în cauză, cât și de Direcția generală „Sisteme informatice”.

principale referitoare la gestionarea proiectelor informatice. Principalul document utilizat pentru gestionarea proiectelor este intitulat *Project Organisation and Control Procedures* (POCP) (Procedurile de organizare și de control al proiectelor)<sup>6</sup>. Pentru a aprecia caracterul corespunzător sau nu al cadrului de administrare pentru informatică, s-au luat în considerare, de asemenea, standarde și bune practici recunoscute pe plan internațional, cum ar fi *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK<sup>7</sup>), publicat de *Project Management Institute* (PMI), și *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT), publicat de *IT Governance Institute*.

8. Pentru a evalua dacă la nivel de proiect s-au aplicat normele și procedurile astfel cum era prevăzut, s-au auditat în detaliu șase proiecte informatice. Auditul proiectelor selectate s-a bazat pe interviuri cu managerii de proiecte, cu echipele de proiect și cu utilizatorii finali, precum și pe o examinare a documentației relevante referitoare la proiecte.

9. La baza eșantionului a stat linia bugetară a BCE aferentă „proiectelor majore ale BCE”. Pentru exercițiul financiar 2007, această linie cuprindea 16 proiecte majore, dintre care 14 aveau legătură cu resursele informatice. Selecția proiectelor s-a făcut în funcție de criteriile următoare: i) tipul de proiect, ii) bugetul acestuia și iii) stadiul de execuție. În anexă se furnizează o descriere succintă a fiecărui proiect și informații privind durata și costurile proiectelor.

---

<sup>6</sup> Ultima actualizare a POCP datează din 2006.

<sup>7</sup> PMBOK stabilește standarde și linii directoare care sunt recunoscute pe scară largă ca fiind cele mai bune practici și la care recurge, de asemenea, și BCE, utilizându-le ca standarde pentru procedurile sale de gestionare a proiectelor.

## **OBSERVAȚII**

### ***BCE a dispus de un cadru de administrare corespunzător pentru gestionarea proiectelor sale informatice?***

10. În cursul activității de audit al cadrului de administrare pentru proiectele informatice, Curtea a examinat:

- dacă BCE dispunea de o strategie informatică multianuală care să fie aliniată la scopurile și obiectivele sale organizaționale globale;
- dacă BCE își planifica anual și în mod eficace activitățile legate de proiecte informatice;
- dacă selecția proiectelor informatice de către BCE în vederea implementării s-a fondat pe criterii riguroase și
- dacă BCE a stabilit proceduri corespunzătoare pentru gestionarea proiectelor sale informatice.

### **BCE dispunea de o strategie informatică multianuală care să fie aliniată la scopurile și obiectivele sale organizaționale globale?**

11. Pentru a asigura o utilizare eficace a resurselor, este necesară stabilirea unei strategii informatice multianuale care să fie aliniată la scopurile și obiectivele organizaționale globale. O astfel de strategie ar trebui formulată în așa fel încât să furnizeze linii directoare pentru planificarea și desfășurarea activităților informatice pe un număr de ani, permițând astfel fixarea cheltuielilor în domeniul informatic la un nivel adecvat și concentrarea lor pe ariile unde se înregistrează cele mai mari necesități. La baza formulării acestei strategii ar trebui să stea o evaluare globală a necesităților de ordin informatic, care să permită luarea de decizii în cunoștință de cauză cu privire la stabilirea unei ordini a priorităților pentru ariile de intervenție.



12. Curtea a constatat că BCE nu dispunea de o strategie informatică multianuală în care să fie definite și prezentate scopurile sale strategice și obiectivele sale pe termen mediu în domeniul informatic. De asemenea, Curtea a remarcat că nu s-a efectuat o evaluare globală formală a necesităților care să vizeze stabilirea unei ordini a priorităților pentru ariile de intervenție într-o perspectivă pe termen mediu. Cu toate acestea, scrisoarea președintelui și „axele generale strategice/operaționale” ale diferitelor servicii servesc drept bază pentru identificarea noilor proiecte informatice, care sunt apoi clasate într-o ordine a priorităților cu ocazia actualizării anuale a portofoliului de proiecte (a se vedea punctele 19-21).

13. În 2008, Direcția generală „Sisteme informatice” (DG-IS) și Direcția generală „Resurse umane, buget și organizare” (DG-H) au lansat o analiză strategică a activităților informatice ale BCE, în strânsă cooperare cu celelalte servicii ale BCE. La data efectuării auditului Curții (primul trimestru al anului 2009), această analiză nu se finalizase încă. Prima fază a acestei analize a vizat examinarea în detaliu a scopurilor și a obiectivelor diferitelor servicii și identificarea necesităților strategice pentru activitatea acestora în materie de noi sisteme, proiecte și servicii informatice pentru următorii cinci ani (2009-2013). Această analiză s-a finalizat în decembrie 2008 și ar trebui să aibă ca rezultat formularea unei strategii informatice pentru totalitatea funcțiilor îndeplinite de DG-IS (inclusiv proiectele informatice).

### **BCE își planifica anual activitățile legate de proiecte informatice?**

14. Un ciclu de planificare anual pentru proiecte informatice necesită formularea unor obiective anuale, definirea acțiunilor care trebuie întreprinse pentru a atinge aceste obiective și stabilirea unor indicatori-cheie de performanță (ICP) pentru măsurarea performanței.

15. În 2007, DG-IS a elaborat un document referitor la „axele generale strategice/operaționale pentru 2007”, care enumera o serie de obiective largi,

dintre care unele se refereau la gestionarea proiectelor informatice<sup>8</sup>. Aceste obiective largi nu erau însă transpuse în obiective și acțiuni specifice și, de asemenea, nu erau definite rezultatele scontate.

16. În 2008, DG-IS a elaborat două documente de planificare: un document cu caracter mai general referitor la „axele generale strategice/operaționale pentru 2008”, și un „program de activitate pentru 2008”. „Axele generale strategice/operaționale pentru 2008” cuprindeau o secțiune în care erau rezumate principalele provocări pentru DG-IS în 2008 și o prezentare generală a obiectivelor și a ICP-urilor stabilite pentru 2008. O parte dintre aceste obiective se refereau la gestionarea proiectelor informatice<sup>9</sup>. Gradul de îndeplinire a acestor obiective urma să fie măsurat cu ajutorul unor ICP specifici și cuantificabili, pentru care se stabiliseră valori-țintă pentru cel de al doilea și cel de al patrulea trimestru din 2008.

17. Programul de activitate pentru 2008 era mai detaliat, definind acțiunile preconizate a fi efectuate pentru a atinge fiecare dintre aceste obiective. Aceasta reprezintă o îmbunătățire față de situația din 2007 și este o evoluție pozitivă, care sporește calitatea procesului de planificare. S-a constatat însă că programul de activitate pentru 2008 cuprindea sensibil mai multe obiective decât documentul referitor la „axele generale strategice/operaționale pentru 2008”, menționat anterior. Programul de activitate nu a fost elaborat în așa fel încât să dezvolte obiectivele definite în „axele generale strategice/operaționale” și să precizeze modalitățile de a le îndeplini, fără să introducă noi obiective.

---

<sup>8</sup> De exemplu: o mai bună armonizare între activitatea principală și IT și trecerea de la o abordare bazată pe proiecte la o abordare bazată pe programe.

<sup>9</sup> De exemplu: adoptarea celor mai bune practici pentru procesul de gestionare și de execuție a proiectelor și execuția proiectelor informatice cu respectarea costurilor, a termenelor și a calității stabilite, inclusiv a cerințelor privind facilitatea utilizării.

18. În cele din urmă, niciunul dintre documentele de planificare pentru 2008 nu este suficient de detaliat pentru a fi utilizat ca instrument eficace de planificare. În plus, în aceste documente nu se furnizează indicații privind resursele financiare necesare pentru atingerea fiecărui obiectiv sau pentru implementarea fiecărei acțiuni selectate.

**Procesul de selecție a proiectelor informatice în vederea implementării s-a fondat pe criterii riguroase?**

19. Întrucât resursele disponibile nu sunt suficiente pentru a finanța în fiecare an toate proiectele posibile, este necesar să se instituie un proces de selecție a proiectelor cu nivelul de prioritate cel mai ridicat, astfel încât să se asigure o utilizare optimă a resurselor disponibile.

20. Procesul aplicat în 2007 pentru selecția proiectelor și ierarhizarea lor în ordinea priorităților s-a bazat pe un portofoliu de proiecte pe termen mediu (de trei ani). BCE reevaluează în fiecare an toate proiectele (cele în curs, cele deja înregistrate în sistemul privind proiectele, dar nedemarate încă și cele nou înregistrate), luând în considerare obiectivele globale ale BCE. Acest program pe termen mediu este actualizat de două ori pe an pentru a ține cont de proiectele nou înregistrate și de alte evoluții. Evaluarea proiectelor se bazează pe dosarele de justificare a proiectelor prezentate și pe previzionarea consumului de resurse de către acestea. Întrucât nu s-au stabilit criterii clare de ierarhizare, procesul de selecție a proiectelor a fost mai puțin obiectiv, crescând astfel riscul unei utilizări neoptime a resurselor disponibile.

21. În 2008, s-a introdus o metodologie ameliorată de ierarhizare a proiectelor, care se baza pe un concept „cu trei piloni”<sup>10</sup>. Metodologia consta în evaluări

---

<sup>10</sup> Pilonul unu: întrebări standardizate (22 de parametri), pilonul doi: analiză cluster agregată și pilonul trei: criteriile de ierarhizare agregate la nivelul BCE în vederea procesului decizional final.

specifice efectuate pe domenii<sup>11</sup>, după care se realiza o consolidare a acestor evaluări la nivelul BCE. Sistemul de gestionare a proiectelor informatice constituit în 2008 furniza informații suficiente pentru procesul de luare a deciziilor.

### **S-au stabilit proceduri corespunzătoare pentru gestionarea proiectelor informatice?**

#### Procedurile de gestionare a proiectelor informatice

22. BCE a elaborat un document cuprinzând procedurile de organizare și de control al proiectelor (documentul POCP), care trebuie respectate pentru gestionarea tuturor proiectelor, inclusiv a celor informatice<sup>12</sup>. Documentul POCP include o definiție detaliată a ceea ce constituie un proiect și delimitează clar sfera de aplicare a acestuia. De asemenea, în acest document se stabilește structura organizatorică care trebuie instituită pentru proiecte, inclusiv rolurile și responsabilitățile diferitelor entități participante.

23. Conceptul de ciclu de viață al unui proiect, astfel cum este definit în POCP, dă posibilitatea de a dispune de o structură de control eficace a proiectelor, împărțind ciclul de viață al proiectului în faze logice și stabilind cu precizie etapele de luare a deciziilor (a se vedea ***diagrama 1***). Comparând documentul POCP cu PMBOK, s-a remarcat că POCP este în mare măsură conform cu acest corpus de bune practici. Domeniile în care este loc de îmbunătățiri în POCP sunt analiza părților interesate și evaluarea *ex post* a impactului

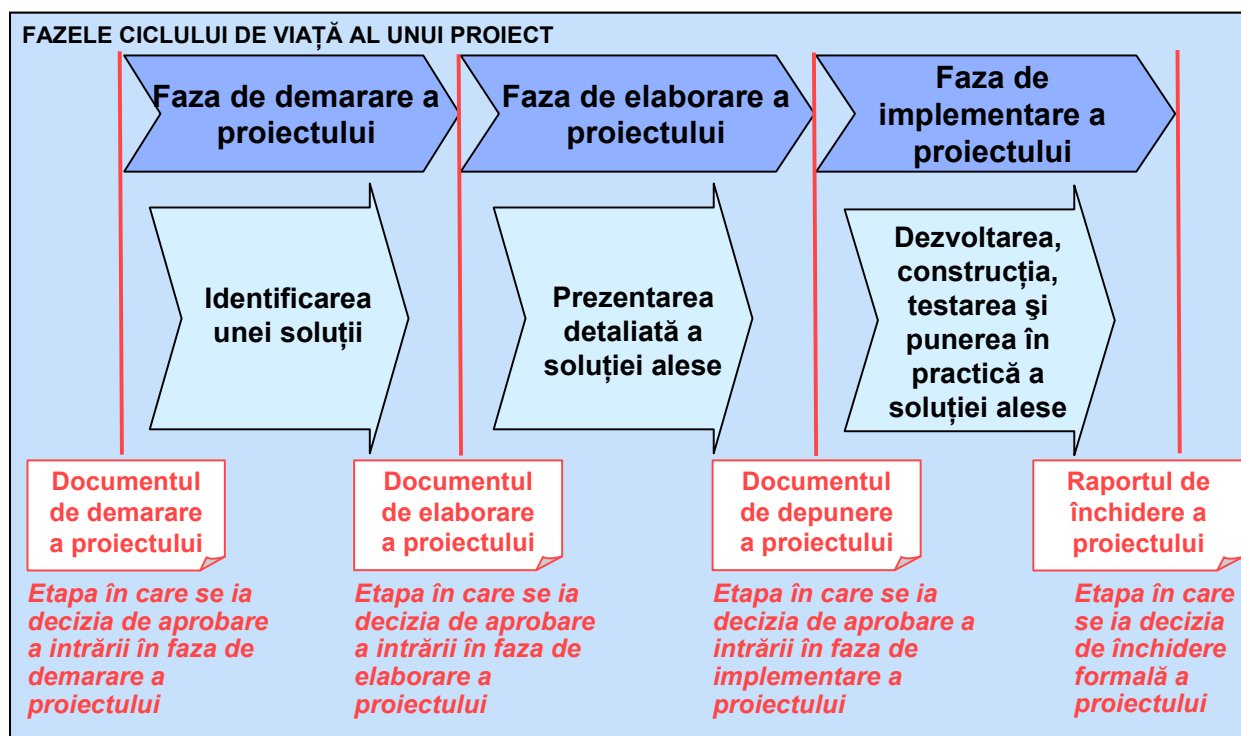
---

<sup>11</sup> Direcția Proiecte informatice este organizată în cinci domenii. Fiecare domeniu răspunde de proiecte lansate de anumite servicii ale BCE.

<sup>12</sup> Documentul POCP nu acoperă sarcinile de mică anvergură, proiectele care fie sunt derulate în cadrul unui singur serviciu, fie nu necesită soluții informatice și sarcinile legate de infrastructura informatică care implică un volum mic de teste, un grad scăzut de inovare și un impact organizațional slab și care nu oferă niciun serviciu nou. Proiectele selectate de Curte în vederea unui audit aprofundat intră toate în sfera de aplicare a POCP.

proiectului. Deficiențele existente și impactul acestora sunt prezentate în detaliu în punctele ce urmează.

Diagrama 1 – Fazele ciclului de viață al unui proiect



Sursa: Banca Centrală Europeană.

24. Documentul POCP nu prevede realizarea unei analize formale și documentate a părților interesate, ceea ce înseamnă că echipa de proiect nu are obligația de a identifica în mod formal părțile interesate și de a determina care sunt necesitățile specifice ale acestora în ceea ce privește proiectul în cauză<sup>13</sup>. Inexistența unei identificări formale a tuturor părților interesate și a nevoilor acestora ar putea avea un impact negativ asupra reușitei unui proiect.

<sup>13</sup> În conformitate cu secțiunea 2.2 din PMBOK, o astfel de analiză este necesară pentru a asigura reușita unui proiect. De asemenea, în PMBOK se mai afirmă că neidentificarea unei părți interesate esențiale poate avea o influență negativă asupra proiectului. În secțiunea 10.1 privind planificarea comunicărilor referitoare la proiect, PMBOK stipulează că identificarea nevoilor părților interesate și stabilirea mijloacelor adecvate pentru a răspunde acestor nevoi reprezintă un factor important pentru reușita unui proiect.

Trebuie menționat însă că, în cazul proiectelor examinate, s-au luat în considerare nevoile utilizatorilor (a se vedea punctele 33 și 36).

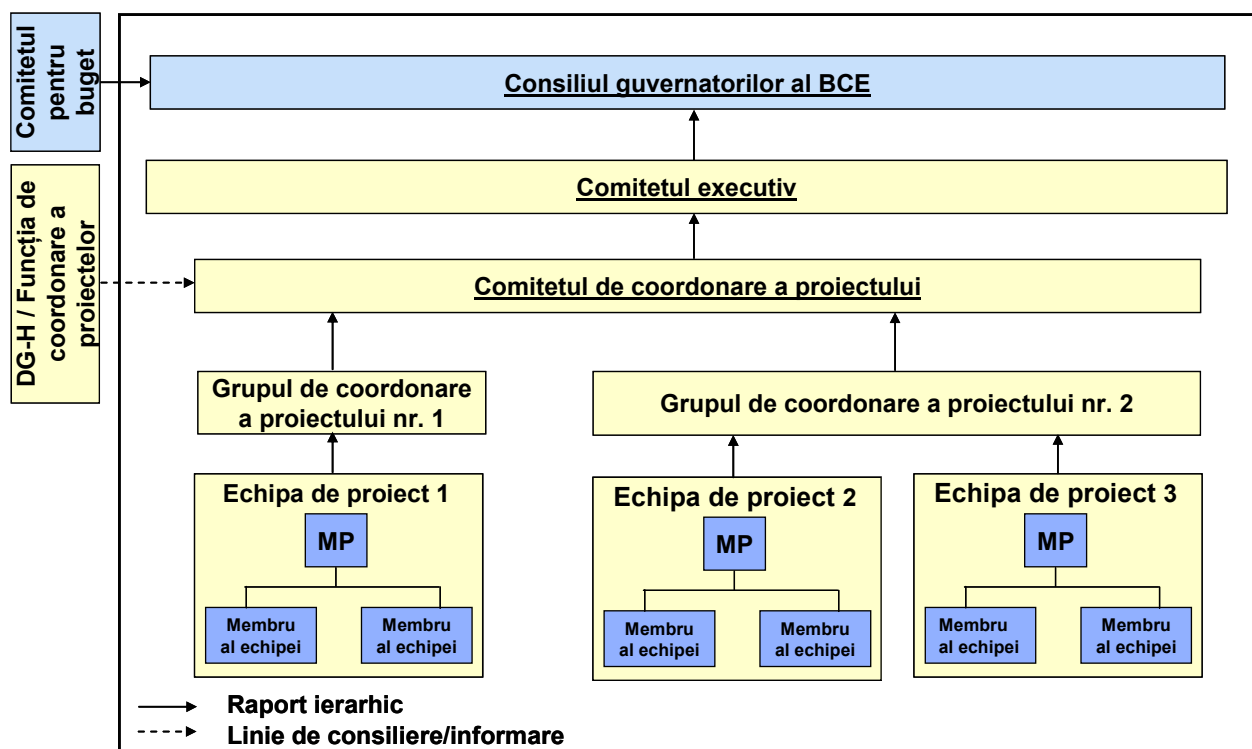
25. Nu este prevăzută efectuarea *ex post* a unei evaluări a rezultatelor și a impactului unui proiect după ce acesta a fost deja operațional o anumită perioadă de timp. O astfel de evaluare ar furniza, printre altele, o apreciere formală cu privire la realizarea beneficiilor calitative și cantitative scontate, stabilite în dosarul de aprobare a proiectului, și, prin urmare, ar putea facilita planificarea unor proiecte viitoare (a se vedea punctul 53). O evoluție pozitivă în acest sens, survenită recent, o reprezintă noul model, în care utilizatorii finali trebuie să furnizeze un feedback anual privind proiectele informatice, cu scopul de a cunoaște gradul de satisfacție al acestora în ceea ce privește calitatea serviciului furnizat.

#### Repartizarea responsabilităților și structura decizională

26. Pentru a asigura o implementare eficientă și eficace a proiectelor, este necesar să se instituie un cadru de gestionare a acestora care să stabilească raporturi ierarhice și responsabilități clare pentru entitățile și funcțiile implicate în proces.

27. Documentul POCP a stabilit structura organizatorică care trebuie implementată pentru gestionarea proiectelor BCE, inclusiv rolurile și responsabilitățile și componența entităților participante relevante (a se vedea **diagrama 2**).

Diagrama 2 – Schema cadrului BCE de gestionare a proiectelor



Sursa: Banca Centrală Europeană.

28. Documentul POCP stabilește raporturi ierarhice clare între entitățile și funcțiile implicate în procesul de gestionare a proiectelor. Comitetul de coordonare a proiectelor reprezintă principalul organ intern de decizie al BCE în ceea ce privește ierarhizarea în ordinea priorităților, planificarea, aprobarea și monitorizarea proiectelor. Structura creată de documentul POCP acoperă toate funcțiile necesare și prevede proceduri decizionale clare, cu roluri și responsabilități prestabilite.

***Cadrul de administrare stabilit pentru gestionarea proiectelor informatice a fost aplicat astfel cum fusese prevăzut?***

29. În cadrul auditului privind aplicarea cadrului de administrare a proiectelor informatice, Curtea a examinat dacă BCE:

- și-a planificat diferitele proiecte în mod adecvat, evaluând, pe de o parte, obiectivele acestora și soluțiile propuse pentru îndeplinirea lor și, pe de altă parte, resursele necesare;
- și-a implementat diferitele proiecte în mod corespunzător, asigurându-se că resursele erau puse la dispoziție în timp util și realizând suficiente teste asupra tuturor elementelor care trebuiau executate în cadrul proiectelor;
- a asigurat o monitorizare a implementării proiectelor, creând sisteme care să producă rapoarte frecvente, capabile să sintetizeze toate datele pertinente referitoare la proiecte, contribuind astfel la luarea de decizii în cunoștință de cauză, și
- a evaluat în mod formal, după finalizarea proiectelor, elementele care trebuiau executate în cadrul acestora și resursele utilizate.

### **Proiectele au fost planificate în mod adecvat?**

#### Documentul de depunere a proiectului

30. Planificarea unui proiect este adecvată atunci când se abordează următoarele elemente: i) sfera și obiectivele globale ale proiectului, ii) soluția propusă, iii) etapele esențiale ale proiectului și elementele care trebuie executate în cadrul acestuia, iv) resursele financiare și umane și v) echipa de proiect.

31. Principalul document de planificare îl reprezintă documentul de depunere a proiectului (DDP) (a se vedea ***diagrama 1***). Acesta servește drept bază pentru luarea deciziei de a implementa sau nu soluția aleasă pentru proiect. În cazul tuturor celor șase proiecte examinate, conținutul acestui document era exhaustiv și aborda toate elementele principale care ar trebui luate în considerare la momentul aprobării unui proiect.



### Autorizarea și selecția proiectelor

32. Toate proiectele au fost autorizate în conformitate cu procedurile prevăzute în POCP. Înainte de fiecare dintre cele trei faze ale unui proiect<sup>14</sup>, Comitetul de coordonare a proiectelor a luat o decizie oficială de a continua proiectul.

Trei proiecte<sup>15</sup> au fost considerate ca fiind indispensabile, fiind necesare pentru a asigura conformitatea cu standardele SEBC și cu alte standarde obligatorii.

Celelalte<sup>16</sup> au fost selectate în conformitate cu metodologia de ierarhizare a proiectelor într-o ordine a priorităților. Toate proiectele erau aliniate fie la „axele generale strategice/operaționale” ale DG-IS, fie la strategiile generale ale serviciului în cauză.

### Nevoile utilizatorilor și specificațiile proiectelor

33. În cazul a trei dintre proiectele<sup>17</sup> examinate, cerințele utilizatorilor au fost analizate și consemnate în faza de planificare. Dat fiind că celelalte trei proiecte constituiau doar o extindere a unei rețele deja existente (TCERTO) sau o actualizare a unei infrastructuri existente (EER și MAU), utilizatorii nu au fost implicați în etapa de planificare. În cazul proiectului MPIDS, elaborarea specificațiilor s-a realizat utilizând o abordare bazată pe teste repetitive. Dat fiind că această abordare nu a fost aplicată în maniera cea mai adecvată, s-au înregistrat întârzieri, iar versiunile experimentale nu erau dezvoltate în măsura în care se preconizase.

### Evaluarea riscurilor

34. Riscurile care ar putea afecta îndeplinirea obiectivelor unui proiect ar trebui identificate cu un grad suficient de precizie și ar trebui structurate și evaluate cu

---

<sup>14</sup> Faza de demarare, cea de elaborare și cea de implementare a proiectului.

<sup>15</sup> TCERTO, Target 2 SSP și EER.

<sup>16</sup> MDP, MPIDS și MAU.

<sup>17</sup> MDP, MPIDS și Target 2 SSP.

minuțiozitate în faza de planificare, atât din punctul de vedere al probabilității de producere a acestora, cât și din cel al impactului lor potențial asupra îndeplinirii obiectivelor proiectului.

35. În modelele pentru fiecare dintre cele trei documente de planificare<sup>18</sup> există o secțiune specială consacrată analizei riscurilor. Această secțiune a fost completată în toate DDP-urile. Cu toate acestea, nu exista o abordare comună nici pentru identificarea riscurilor la care sunt expuse proiectele, nici pentru evaluarea probabilității de producere sau a impactului acestor riscuri. Evaluarea se fonda pe experiența proprie a fiecărui manager de proiect. Evaluarea riscurilor realizată inițial pentru proiectul MDP nu a ținut seama decât de riscurile legate de contractanții externi. Pe parcursul implementării proiectului, s-au materializat însă și riscuri de natură internă, cum ar fi constrângeri legate de resurse. Întrucât acești factori nu fuseseră considerați ca reprezentând riscuri, nu s-au prevăzut acțiuni corective în etapa de planificare. În cazul proiectului MPIDS, ar fi putut să se prevadă și alte riscuri precum complexitatea proceselor operaționale care intrau în sfera proiectului, însă acestea nu au fost menționate în DDP.

### **Proiectele au fost implementate în mod corespunzător?**

#### Gestionarea resurselor și participarea utilizatorilor

36. În cazul a trei dintre proiectele<sup>19</sup> examinate, resursele și competențele alocate au fost suficiente. Celelalte trei proiecte s-au confruntat cu problema resurselor specializate, care nu au fost puse la dispoziție în măsură suficientă în timp util. În cazul proiectului MDP, utilizatorii nu au fost întotdeauna disponibili, întrucât trebuia finalizat, în același timp, un proiect similar. Această situație a condus la întârzieri în implementarea proiectului. În cazul proiectului

---

<sup>18</sup> Documentul de demarare a proiectului, documentul de elaborare a proiectului și documentul de depunere a proiectului.

<sup>19</sup> TCERTO, MAU și EER.

MPIDS, în echipa de proiect nu s-a repartizat niciun analist de afaceri, iar personalul din cadrul DG-IS nu a fost întotdeauna disponibil când a fost nevoie. Procedura de contractare a unui dezvoltator extern a cauzat o întârziere de trei luni. După ce a fost contractat un dezvoltator, acesta a fost schimbat în mai multe rânduri, ceea ce a creat probleme pentru implementarea proiectului. Dată fiind complexitatea proiectului, acesta a fost implementat în mai multe faze<sup>20</sup>. Transferul de cunoștințe din faza a 2-a către faza a 3-a nu s-a produs astfel cum se prevăzuse, întrucât majoritatea membrilor de bază ai echipei de proiect, inclusiv managerul de proiect, nu au mai participat la faza a 3-a.

37. În cazul tuturor proiectelor selectate, a existat o informare regulată a utilizatorilor pe durata implementării proiectului. În majoritatea cazurilor, utilizatorii au fost reprezentați în ședințele grupului de coordonare a proiectelor (GCP) și/sau ale echipei de proiect și au fost, de asemenea, informați prin intermediul rapoartelor lunare privind stadiul proiectului.

#### Contractanții externi

38. În cazul proiectului MDP, s-a acordat o derogare de la normele privind achizițiile publice ale BCE, motivându-se că atribuirea contractului în cauză nu putea fi separată de furnizorul de date selectat în procedura anterioară. Dezvoltarea programelor informatice și suportul tehnic acordat pentru acestea nu constituiau însă activitatea principală a furnizorului în cauză. Date fiind aceste circumstanțe, partea de dezvoltare a versiunii de actualizare a fost mai costisitoare decât se prevăzuse.

#### Testarea și recepția, pe parcursul implementării proiectelor, a elementelor care trebuiau executate

39. Procedurile BCE prevăd testarea elementelor informatice care trebuie executate, fie că este vorba de elemente noi, fie că este vorba doar de

---

<sup>20</sup> Faza a 3-a a fost selectată de Curte pentru a face obiectul auditului.

modificări ale acestora. Testele trebuie efectuate înainte de punerea în funcțiune a elementelor respective. Toate cele șase proiecte au fost supuse testelor înainte de lansare. Testele au fost concepute de echipa de proiect. Cu toate acestea, utilizatorii finali nu au fost întotdeauna implicați în conceperea testelor și, drept consecință, anumite îmbunătățiri necesare nu au fost identificate în timp util.

### **Proiectele au fost monitorizate în mod corespunzător?**

#### Sistemele de informații de gestiune și rapoartele de monitorizare

40. Managerii de proiect ar trebui să aibă la dispoziție informații fiabile și suficiente pentru a putea asigura o monitorizare eficace a proiectelor pe durata implementării și pentru a putea identifica problemele în timp util și a găsi soluții.

41. BCE recurge la mai multe instrumente pentru monitorizarea proiectelor informatice. Informațiile referitoare la timpul de lucru alocat proiectelor, datele de natură financiară, precum și informațiile referitoare la principalele realizări ale proiectului și la progresele înregistrate sunt consemnate în raportul lunar privind stadiul proiectului (RSP). Pentru toate cele șase proiecte, s-au elaborat cu regularitate astfel de rapoarte pe durata implementării, furnizându-se informații suficiente. Totuși, în ceea ce privește proiectul Target 2 SSP, au existat câteva cazuri în care nu s-au elaborat rapoartele respective, din cauza numărului insuficient de resurse umane.

42. În ceea ce privește timpul de lucru alocat proiectelor, acesta nu este înregistrat decât pentru personalul din cadrul DG-IS. Timpul alocat de personalul din alte servicii ale băncii sau de personalul băncilor centrale naționale este doar estimat. În plus, orele suplimentare nu sunt în general înregistrate cu consecvență sau chiar nu sunt înregistrate deloc. Prin urmare, monitorizarea nu se bazează pe informații complete și exacte în ceea ce privește timpul alocat diferitelor proiecte.

### **S-a realizat o evaluare formală a proiectelor la finalizarea lor?**

43. La finalizarea unui proiect, ar trebuie să se efectueze o evaluare formală care să analizeze dacă s-au îndeplinit obiectivele proiectului și care au fost resursele utilizate. Documentul POCP prevede elaborarea unui raport de închidere a proiectului (RIP) după execuția cu succes a tuturor elementelor prevăzute a fi executate în timpul fazei de implementare și după recepția produsului final al proiectului de către serviciul (serviciile) în cauză, de către responsabilul sistemului și de către divizia „Operațiuni” a DG-IS. RIP reprezintă deci documentul prin care se aprobă închiderea oficială a unui proiect.

44. Acest document are o sferă largă de cuprindere, tratând toate aspectele esențiale care trebuie luate în considerare la data închiderii unui proiect.

Principalele secțiuni ale acestui raport sunt:

- (i) evaluarea gradului în care s-a respectat sfera de aplicare a proiectului și a gradului în care s-au îndeplinit obiectivele, astfel cum au fost acestea stabilite;
- (ii) evaluarea modului în care s-au utilizat resursele umane și financiare;
- (iii) evaluarea beneficiilor cantitative și calitative și
- (iv) raportul privind învățămintele desprinse.

45. Până la data de 15 aprilie 2009, s-au elaborat și s-au aprobat RIP-uri pentru cinci dintre cele șase proiecte examinate (a se vedea **anexa**). De regulă, documentul POCP prevede că un proiect trebuie să fie închis în termen de trei luni de la recepția ultimelor elemente care trebuiau executate pentru proiectul respectiv. În cazul proiectului Target 2 SSP, operațiunile au fost demarate în mai 2008, iar închiderea proiectului a avut loc la 15 aprilie 2009. Această situație se datorează faptului că DG-IS și responsabilul sistemului nu au reușit să se pună de acord cu privire la conținutul acordului privind nivelul calității serviciului (ANCS). În cadrul ședinței GCP din octombrie 2007, s-a

menționat că era necesar să se încheie un astfel de acord înainte de darea în funcțiune a platformei și că demersurile în acest sens trebuie demarate cât mai rapid posibil, întrucât este foarte important să se cunoască cu claritate așteptările/serviciile și să se stabilească o comunicare între divizia „Operațiuni” și diferiții utilizatori. Un caz similar este cel al proiectului MPIDS, care nu a fost închis deoarece semnarea ANCS-ului a fost mult întârziată.

#### Evaluarea gradului în care s-a respectat sfera de aplicare a proiectului și s-au îndeplinit obiectivele aprobate

46. La închiderea unui proiect, ar trebui să se efectueze o evaluare a rezultatelor efective ale proiectului în raport cu sfera de aplicare și cu obiectivele aprobate. Această evaluare ar trebui să analizeze etapele esențiale ale proiectului și elementele esențiale prevăzute a fi executate, furnizând o justificare pentru orice caz de abatere semnificativă de la elementele stabilite.

47. Curtea a examinat evaluările care au fost efectuate pentru fiecare dintre cele patru proiecte pentru care se aprobase un RIP până la finele lunii martie 2009. Aceste evaluări au comparat realizările concrete cu planul inițial care fusese prevăzut în documentul de depunere a proiectului și au abordat toate etapele esențiale și toate elementele prevăzute a fi executate, furnizând explicații în cazul abaterilor semnificative de la ceea ce se stabilise. S-a constatat totuși că două dintre proiecte<sup>21</sup> au înregistrat întârzieri față de planul inițial (a se vedea **anexa**). Principalele două explicații furnizate au fost:

- (i) creșterea amplitudinii operațiunilor și
- (ii) lipsa unor resurse umane disponibile.

48. În cazul proiectului MAU, cu toate că infrastructura tehnică era aparent disponibilă și dată în funcțiune cu mult înainte de data stipulată în RIP, recepția și predarea oficială s-au realizat cu o întârziere de șase luni.

### Evaluarea modului în care s-au utilizat resursele umane și financiare

49. RIP prevede necesitatea de a efectua o comparație între resursele umane și financiare planificate și cele utilizate efectiv. În cazul tuturor celor patru proiecte pentru care exista un RIP, acesta cuprindea o astfel de comparație și furniza explicații pentru cele mai importante diferențe.

50. Resursele umane și financiare utilizate efectiv pentru fiecare dintre aceste patru proiecte se situau sub volumele care fuseseră prevăzute în buget. Cheltuielile realizate efectiv se situau cu între 3 % și 23 % sub cele care fuseseră prevăzute în buget (a se vedea ***anexa***). S-au furnizat diverse argumente, legate în mod specific de proiectele în cauză, pentru a justifica această subutilizare a creditelor.

51. Problema subutilizării creditelor bugetare alocate proiectelor a fost ridicată, de asemenea, de Comitetul pentru buget al BCE în raportul său de evaluare referitor la raportul de monitorizare a bugetului întocmit de BCE la închiderea exercițiului 2008. În raportul său, Comitetul pentru buget a remarcat o neutilizare a creditelor care se ridica la 18 milioane de euro (28,8 %). Comitetul a considerat că aceasta era cauzată în principal de întârzierile înregistrate de anumite proiecte și a afirmat că este loc de îmbunătățiri în ceea ce privește planificarea și funcționarea proiectelor. Curtea a observat că există întârzieri în execuția proiectelor (a se vedea ***anexa***) și că acestea au într-adevăr un impact asupra execuției bugetului. Cu toate acestea, faptul că resursele prevăzute în planurile inițiale depășeau nevoile reale sugerează că bugetele inițiale nu se stabilesc cu suficientă precizie. Prin urmare, se angajează astfel resurse bugetare, care nu mai sunt deci disponibile pentru proiecte mai mature.

### Evaluarea beneficiilor cantitative și calitative

52. La închiderea unui proiect, se efectuează o evaluare a beneficiilor cantitative și calitative care vor fi obținute pe durata funcționării produsului final.

---

<sup>21</sup> MDP și TCERTO.

Trebuie să se furnizeze explicații pentru orice diferențe față de informațiile furnizate în documentul de depunere a proiectului și deci utilizate la ierarhizarea proiectelor în ordinea priorităților și în procedura de selecție.

53. În cazul tuturor celor patru proiecte, RIP-urile au afirmat că beneficiile menționate în DDP fie erau în continuare valabile, fie fuseseră obținute. Unele dintre aceste beneficii nu pot fi însă evaluate în mod corespunzător decât după o perioadă de funcționare (a se vedea punctul 25).

54. În cazul proiectului MDP, s-a dorit a se face mai mult decât o simplă confirmare a evaluării inițiale care figura în DDP. S-a efectuat o a doua evaluare, utilizând o metodologie diferită. S-au evaluat beneficiile produsului final în raport cu patru dimensiuni fixate într-un tablou de bord (*balanced scorecard*), care conținea indicatori pozitivi și negativi. Scopul vizat era de a pune la dispoziție o evaluare echitabilă a rezultatelor proiectului. Demersul a constituit o inițiativă pozitivă și ar putea fi luat în considerare ca o bună practică pentru alte proiecte viitoare. În caseta 1 se prezintă fragmente din această evaluare:



**Caseta 1 - Evaluarea beneficiilor calitative și cantitative ale proiectului MDP la închiderea acestuia (fragmente)**

- Financiar: (pozitiv) proiectul a fost implementat în limitele bugetului; (negativ) costul onorariilor de consultanță plătite pentru elaborarea soluției este apreciat a fi mai mare decât prețul pieței.
- Inovare: (pozitiv) proiectul a contribuit la dezvoltarea unui sistem de monitorizare în sprijinul acordului privind nivelul calității serviciului; (negativ) proiectul a condus la introducerea unei noi baze de date specifice organizației, care s-a dovedit a avea o utilizare complexă și a fi mai puțin flexibilă decât cele deja aflate în funcționare.
- Organizație: (pozitiv) proiectul a contribuit la elaborarea de politici privind utilizarea datelor de piață.
- Utilizatori: (pozitiv) proiectul a permis integrarea datelor Bloomberg; (negativ) ușurința de utilizare a soluției a fost apreciată a fi sub așteptări.

**Raportul privind învățămintele desprinse**

55. Documentul POCP prevede redactarea unui raport privind învățămintele desprinse, care trebuie anexat la RIP. Obiectivul este de a se asigura că experiența dobândită cu ocazia implementării unui proiect specific este pusă la dispoziția întregii organizații, cu scopul de a îmbunătăți gestionarea proiectelor viitoare.

56. Deși în toate cele patru RIP-uri s-a furnizat un raport privind învățămintele desprinse, nivelul conținutului acestuia varia de la un caz la altul. În cazul proiectului EER, aspectele prezentate cu titlul de învățăminte desprinse păreau că au fost incluse cu scopul de a demonstra că au fost soluționate în mod eficace, și nu de a sugera modalități posibile de a îmbunătăți gestionarea în viitor. În cazul proiectului MAU, s-au furnizat detalii în exces pentru învățămintele desprinse, făcând neclar mesajul acestora pentru proiectele din viitor.

57. În cazul proiectelor MDP și TCERTO, au fost evidențiate aspecte care prezintă într-adevăr relevanță pentru viitor în ceea ce privește procedurile BCE de gestionare a proiectelor. În caseta 2 sunt prezentate fragmente din învățămintele desprinse menționate în raportul proiectului MDP:

**Caseta 2 - Învățăminte desprinse menționate în raportul de închidere al proiectului MDP (fragmente)**

- A se sublinia importanța fazei de elaborare, în special a definirii cerințelor utilizatorilor. Se sugerează ca în viitor să se acorde mai multă putere de decizie utilizatorului final în ceea ce privește selecția soluției.
- A se sublinia importanța implicării utilizatorilor și a responsabilizării acestora: este posibil ca, în absența unei responsabilități clar definite, utilizatorul să nu fie pe deplin conștient de importanța implicării sale în concepția și testarea soluției.
- A se sublinia importanța testării elementelor care trebuie executate în fiecare fază.
- A se planifica resursele în conformitate cu clasamentul proiectelor în ordinea priorităților: proiectul s-a confruntat cu o insuficiență a resurselor în fiecare fază de testare, din cauza suprapunerii cu un alt element care trebuia executat pentru același serviciu.
- A se avea în vedere construirea unui portal al proiectului, cu rolul de instrument eficace de difuzare a informațiilor: un punct de acces central și ușor de utilizat la toate informațiile referitoare la proiect s-a dovedit a fi extrem de util.

58. Nu în ultimul rând, deși ceilalți manageri de proiect pot avea acces la învățămintele desprinse în urma unui proiect consultând RIP-ul acestuia, aspectele care sunt considerate a prezenta interes pentru întreaga organizație și care ar putea intensifica schimbul de experiențe între managerii de proiect nu au fost evidențiate și nu au fost difuzate în mod activ.

## **CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI**

### ***BCE a dispus de un cadru de administrare corespunzător pentru gestionarea proiectelor sale informatice?***

59. BCE a instituit un cadru de administrare pentru gestionarea proiectelor sale informatice, însă se mai pot aduce anumite îmbunătățiri.

60. BCE nu a stabilit o strategie informatică multianuală în care să fie definite în mod formal scopurile sale strategice și obiectivele pe termen mediu. În 2008, BCE a demarat o analiză strategică a activităților sale informatice, care se preconizează că va conduce la formularea unei strategii informatice.

61. Spre deosebire de proiectele informatice ale BCE, pentru care estimaseră resurse financiare, documentele de planificare anuală ale Direcției generale „Sisteme informatice” nu au furnizat date concrete privind resursele financiare de care avea nevoie pentru a-și îndeplini obiectivele și pentru a implementa acțiunile selectate.

62. BCE a reușit să își îmbunătățească procesul de selecție a proiectelor în 2008, punând la dispoziție informații suficiente pentru luarea deciziilor.

63. Procedurile BCE pentru gestionarea proiectelor informatice sunt, în mare parte, conforme cu cele mai bune practici. S-au constatat însă deficiențe la nivelul analizei părților interesate și al evaluării *ex post* a impactului proiectului.

**Recomandări (prima întrebare de audit)**

1. BCE ar trebui să instituie în mod formal o strategie informatică multianuală, care să servească ca instrument eficace de gestionare pentru activitățile sale informatice;
2. BCE ar trebui să continue să își îmbunătățească planificarea anuală a activităților informatice, elaborând un document exhaustiv care să stabilească obiective, precum și indicatori de performanță care să măsoare gradul în care sunt atinse aceste obiective. Pentru fiecare obiectiv ar trebui să se definească acțiuni specifice și să se precizeze resursele financiare necesare pentru îndeplinirea acestuia; și
3. BCE ar trebui să includă, în procedurile sale de gestionare a proiectelor, și domeniile analizei părților interesate și evaluării *ex post* a impactului proiectului.

***Cadrul de administrare stabilit pentru gestionarea proiectelor informatice a fost aplicat astfel cum fusese prevăzut?***

64. Per ansamblu, BCE a reușit să aplice astfel cum era prevăzut cadrul de administrare stabilit pentru gestionarea proiectelor informatice. Toate proiectele care au făcut obiectul auditului au fost autorizate în mod corespunzător, în etapa de planificare, prin aprobarea documentului de depunere a proiectului. Cu toate acestea, s-au descoperit deficiențe la nivelul analizei riscurilor proiectelor, și anume insuficiența detaliilor în aceste analize și lipsa unei abordări comune pentru acestea. În plus, bugetele prevăzute în planurile inițiale nu s-au stabilit cu suficientă precizie.

65. Curtea a constatat că trei proiecte s-au confruntat, în cursul fazei de implementare, cu problema lipsei de resurse specializate, fapt care a generat întârzieri.

66. Per ansamblu, BCE a instituit instrumente și sisteme de informații de gestiune adecvate pentru monitorizarea proiectelor sale informatice. Totuși, resursele umane utilizate pentru proiectele informatice fac doar parțial obiectul unei monitorizări.

67. În etapa de finalizare se realizează o evaluare formală, care face parte din raportul de închidere a proiectului, conținând toate aspectele importante care trebuie luate în considerare în această etapă. Însă numai pentru unul dintre cele șase proiecte închiderea a avut loc în termenele prevăzute în documentul de depunere a proiectului.

68. Curtea formulează următoarele recomandări:

#### **Recomandări (a doua întrebare de audit)**

4. Ar trebui îmbunătățită planificarea resurselor, astfel încât să se asigure disponibilitatea în timp util a resurselor specializate necesare pe parcursul implementării activităților / proiectelor selectate și întocmirea cu mai multă rigurozitate a bugetelor;
5. Ar trebui în continuare îmbunătățită coordonarea dintre DG-IS și diferitele servicii ale BCE, astfel încât să se convină mai rapid cu privire la ANCS, și
6. Raportul privind învățămintele desprinse ar trebui să încerce să identifice posibilitățile de îmbunătățire pentru proiectele viitoare, care ar trebui difuzate în mod activ tuturor managerilor de proiecte.

Prezentul raport a fost adoptat de Curtea de Conturi la Luxemburg, în ședința sa din 10 decembrie 2009.

*Pentru Curtea de Conturi*

Vítor Manuel da Silva Caldeira  
*Președinte*

## Imagine de ansamblu asupra proiectelor examinate de Curtea de Conturi Europeană

Proiect	Durata proiectului					Costul proiectului (în euro)			
	Data începerii implementării	Data prevăzută a predării	Data prevăzută de finalizare a proiectului	Data efectivă a predării	Data efectivă a finalizării proiectului	Total resurse prevăzute în buget	Total resurse efective	Diferență	
1) Modernizarea zonei cu sălile informatice principale din clădirea 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) Reînnoirea rețelei ECB-LAN a imobilului 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) Extinderea facilităților de teleconferință, CoreNet și ESCB-Net către Bulgaria și România (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) Sistemul de sprijin pentru deciziile de punere în aplicare a politicii monetare - faza a 3-a (MPIDS)	01/03/2007	20/11/2007	29/02/2008	urmează a se furniza de către BCE	urmează a se furniza de către BCE	790 192	urmează a se furniza de către BCE	-	-
5) Compilarea datelor de piață (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) Integrarea BCE cu platforma comună unică pentru 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%

**RĂSPUNSUL BĂNCII CENTRALE EUROPENE**

Banca Centrală Europeană (BCE) consideră oportun raportul Curții de Conturi Europene (CCE) pentru exercițiul financiar 2007 și își exprimă aprecierea cu privire la observațiile și recomandările de îmbunătățire formulate de aceasta. De asemenea, BCE ia notă de recunoașterea de către CCE a următoarelor: (i) BCE a instituit un cadru de administrare pentru gestionarea proiectelor sale informatice; (ii) procedurile BCE pentru gestionarea proiectelor informatice sunt, în mare parte, conforme cu cele mai bune practici; și (iii) pe ansamblu, BCE a reușit să aplice, astfel cum era prevăzut, cadrul de administrare stabilit pentru gestionarea proiectelor informatice.

BCE ia notă de observațiile și recomandările de îmbunătățire formulate de Curtea de Conturi. În continuare sunt prezentate comentariile BCE cu privire la anumite paragrafe și la cele șase recomandări.

Paragrafele 12, 13 și 60

BCE consideră că portofoliul său multianual de proiecte informatice este aliniat la obiectivele strategice ale BCE și ale diferitelor servicii. Prioritățile de nivel înalt ale BCE – enunțate în scrisoarea președintelui și în axele generale strategice ale diferitelor servicii – servesc drept bază pentru identificarea noilor proiecte. Fiecare proiect necesită o justificare strategică, inclusiv detalii privind alinierea la obiectivele strategice pe termen mediu ale BCE și ale diferitelor servicii. Proiectele informatice sunt apoi, în mod sistematic, notate și clasate într-o ordine a priorităților cu ocazia actualizării anuale a portofoliului de proiecte.

În ceea ce privește strategia informatică multianuală, care are o sferă de aplicare mult mai cuprinzătoare decât cea a portofoliului de proiecte informatice, BCE ar dori să sublinieze că analiza strategică a activităților sale informatice a fost lansată în luna iulie 2008. Necesitățile strategice formulate în faza 1 a acestei analize strategice au fost aprobate în decembrie 2008. De asemenea, o notă referitoare la orientarea strategică a activităților sale informatice a fost aprobată în luna ianuarie 2009. Orientarea strategică și necesitățile strategice pentru activitatea diferitelor servicii au fost utilizate ulterior la întocmirea planului strategic privind activitățile informatice pentru anii 2009-2013. Scopurile informatice strategice ale planului și inițiativele informatice asociate au fost aprobate în luna mai 2009 (faza a 2-a a analizei strategice). Planul strategic privind activitățile informatice pentru anii 2009-2013 a fost adoptat în august 2009 (în cadrul fazei a 3-a a analizei strategice).

Paragrafele 18 și 61

Axele generale strategice oferă o orientare strategică multianuală. Programul de activitate anual este mai detaliat și este utilizat pentru a defini acțiunile prin care sunt implementate obiectivele strategice, dar repertoriază și activitățile operaționale. Detalii financiare privind toate proiectele sunt furnizate în diverse dosare de aprobare a proiectelor, începând cu formularul de înregistrare a acestora. În vederea unei planificări și a unui control eficace, sunt oferite detalii suplimentare pentru fiecare activitate referitoare la proiecte.

În ceea ce privește activitățile care nu au legătură cu proiecte (de exemplu, activitățile informatice operaționale), resursele financiare și umane sunt planificate și alocate în exercițiul bugetar anual. De asemenea, resursele umane destinate DG-IS sunt planificate și alocate, atât pentru activități operaționale, cât și pentru activități referitoare la proiecte, în sistemul de alocare a resurselor (iRACT).

#### Paragraful 24

BCE admite că procedurile de organizare și de control al proiectelor nu prevăd furnizarea unui document oficial de „analiză a părților interesate”. Cu toate acestea, analiza părților interesate *este* realizată. Părțile interesate sunt identificate în faza de demarare a proiectului, în urma căreia este redactat documentul de demarare a proiectului (DDP). Obiectivul principal al fazei de demarare a proiectului constă în evidențierea necesităților și/sau a problemelor operaționale, precum și a soluțiilor posibile și, prin urmare, identificarea părților interesate (de exemplu, serviciile afectate) și a furnizorilor de servicii potențiali. În cadrul procesului de elaborare a DDP, este înființat un grup de coordonare a proiectelor (GCP), în care sunt incluse sau reprezentate toate părțile interesate.

#### Paragraful 38

Atunci când a luat în considerare posibilitatea utilizării aceluiași furnizor atât pentru faza de dezvoltare a proiectului MDP, cât și pentru furnizarea de servicii de date, scopul BCE era, în mod evident, acela de a minimiza riscurile și costurile operaționale și de dezvoltare în ansamblu, și nu doar o componentă a acestora (respectiv costurile de dezvoltare). Rezultatele înregistrate au condus la obținerea celui mai avantajos cost total de proprietate, precum și la reducerea riscurilor aferente proiectelor (respectiv reducerea riscurilor care țin de furnizor, deoarece au fost evitate riscurile asociate gestionării unor furnizori diferiți de programe informatice și de seturi de date).

BCE admite că dezvoltarea de programe informatice nu constituia activitatea principală a furnizorului. Partea de dezvoltare externalizată a fost, prin urmare, limitată la funcționalitățile minime necesare pentru integrarea soluției de bază, testele fiind intensificate pe parcursul ciclului de viață al proiectului pentru a asigura o calitate înaltă a elementelor prevăzute a fi executate.

#### Recomandarea 1

BCE consideră că dispunea efectiv de un cadru de administrare corespunzător pentru gestionarea proiectelor sale informatice, incluzând stabilirea de obiective strategice multianuale și alinierea la portofoliul de proiecte informatice. BCE admite importanța unei strategii informatice multianuale – care să cuprindă nu numai proiecte informatice, ci întreaga funcție informatică. Acesta este motivul pentru care BCE a instituit Planul strategic privind activitățile informatice, care a fost pus în aplicare începând cu anul 2009. Analiza strategică a activităților informatice, care a fost lansată în luna iulie 2008, a condus la instituirea Planului strategic privind activitățile informatice pentru anii 2009-2013. Scopurile informatice strategice ale planului și inițiativele informatice asociate



au fost aprobate în luna mai 2009 (faza a 2-a a analizei strategice), iar planul strategic privind activitățile informatice pentru anii 2009-2013, în luna august 2009 (în cadrul fazei a 3-a a analizei strategice).

#### Recomandarea 2

În concordanță cu comentariile pe care le-a formulat cu privire la paragrafele 18 și 61 din raportul CCE, BCE consideră corespunzător cadrul de administrare stabilit în prezent pentru planificarea, alocarea resurselor și monitorizarea proiectelor informatice. Pentru funcția informatică pe ansamblu, inclusiv pentru activitățile care nu au legătură cu proiectele, este disponibil un document exhaustiv, în care sunt menționate scopurile, obiectivele, indicatorii de performanță și acțiunile; un domeniu care necesită îmbunătățiri este întărirea legăturilor între fiecare element de acțiune și costurile financiare asociate, după caz.

#### Recomandările 3, 4 și 5

BCE acceptă recomandările 3, 4 și 5.

#### Recomandarea 6

BCE a început deja să realizeze o bază de date (un jurnal) conținând învățămintele desprinse, care va fi pusă la dispoziția managerilor de proiecte și a grupurilor de coordonare a proiectelor. Aceasta va fi, de asemenea, utilizată de DG-H în elaborarea evaluărilor de proiecte pentru Comitetul de coordonare a proiectelor.

#### Punerea în aplicare a recomandărilor

Recomandarea 1 a fost deja pusă în aplicare. Recomandarea 2 a fost, în mare măsură, implementată în anul 2008, elementul restant (menționat anterior în răspuns) urmând să fie pus în aplicare integral până la finele anului 2010. Recomandările 3-6 vor fi puse în aplicare până la sfârșitul anului 2010.