

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



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

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

Poročilo o reviziji učinkovitosti upravljanja
Evropske centralne banke
za proračunsko leto 2007

z odgovori Evropske centralne banke

KAZALO

	Odstavek
Seznam kratic in glosar	
Uvod	1–4
Obseg revizije in revizijski pristop	5–9
Opažanja	10–58
Ali je imela ECB za upravljanje svojih informacijskih projektov vzpostavljen primeren okvir za vodenje?	10–28
Ali je imela ECB večletno informacijsko strategijo, ki je bila usklajena z njenimi splošnimi organizacijskimi namerami in cilji?	11–13
Ali je ECB svoje dejavnosti, povezane z informacijskimi projekti, načrtovala na letni osnovi?	14–18
Ali je postopek izbire informacijskih projektov, ki se izvedejo, temeljil na trdnih merilih?	19–21
Ali so bili vzpostavljeni primerni postopki za upravljanje informacijskih projektov?	22–28
Ali se je okvir za vodenje, vzpostavljen za upravljanje informacijskih projektov, uporabljal, kot je bilo načrtovano?	29–58
Ali je bilo načrtovanje posameznih projektov ustrezno?	30–35
Ali so bili projekti pravilno izvedeni?	36–39
Ali se je projekte pravilno spremljalo?	40–42
Ali je bila ob končanju projektov izvedena njihova formalna ocena?	43–58
Zaključki in priporočila	59–68
Ali je imela ECB za upravljanje svojih informacijskih projektov vzpostavljen primeren okvir za vodenje?	59–63
Ali se je okvir za vodenje, vzpostavljen za upravljanje informacijskih projektov, uporabljal, kot je bilo načrtovano?	64–68
Priloga - Pregled projektov, ki jih je preučilo Evropsko računsko sodišče	

SEZNAM KRATIC IN GLOSAR

COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i> (kontrolni cilji za informacijsko in sorodne tehnologije)
DG-H	Generalni direktorat za kadrovske službo, proračun in organizacijo
DG-IS	Generalni direktorat za informacijske sisteme
ECB	Evropska centralna banka
EER	<i>ECBLAN Eurotower Refresh</i> (posodobitev ECB-LAN Eurotower)
ESCB	Evropski sistem centralnih bank
MAU	<i>Main computer rooms Area Upgrade at the Eurotower building</i> (posodobitev območja glavnih računalniških prostorov v stavbi Eurotower)
MDP	<i>Market Data Provision</i> (zagotavljanje tržnih podatkov)
MPIDS	<i>Monetary Policy Implementation Decision support System</i> (podporni sistem za sklep o izvajanju monetarne politike)
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> (znanje o upravljanju projektov)
PMI	<i>Project Management Institute</i> (inštitut za projektni management)
POCP	<i>Project Organisation and Control Procedures</i> (organizacija projektov in kontrolni postopki)
Target 2 SSP	<i>Target 2 Single Shared Platform</i> (vključitev ECB v enotno skupno platformo Target 2)
TCERTO	<i>Teleconference, coreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania</i> (razširitev telekonferenčne

povezave, omrežij CoreNet in ESCB-Net na Bolgarijo in Romunijo)

UVOD

1. Evropska centralna banka (ECB - "banka") in nacionalne centralne banke vseh držav članic EU skupaj sestavljajo Evropski sistem centralnih bank (ESCB). Glavni cilj ESCB je ohranjanje stabilnosti cen. ESCB tudi podpira splošne ekonomske politike v Uniji z namenom prispevati k doseganju ciljev Unije¹. V ta namen ECB izvaja naloge, določene v njenem statutu², in je odgovorna za upravljanje svojih dejavnosti in financ.

2. Sodišče je revizijo učinkovitosti upravljanja ECB opravilo na podlagi člena 27.2 Protokola o Statutu ESCB in ECB³. Predmet revizije je bilo upravljanje informacijskih projektov s strani ECB v proračunskih letih 2007 in 2008. Pri tem so se upoštevale tudi spremembe prakse ECB v prvem četrtletju leta 2009.

3. Proračun ECB je razdeljen na dva glavna dela: dejavnosti za "vodenje banke" (operativni odhodki za poslovna področja ECB⁴) in dejavnosti za "spreminjanje/izgradnjo banke". Slednji del sestavljata dve glavni skupini dejavnosti:

- (i) projektne dejavnosti, ki zajemajo glavne projekte ECB in ESCB, druge projekte, manjše pobude in centralizirane informacijske projekte, ter

¹ Člen 105(1) Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti, zdaj člen 127(1) Pogodbe o delovanju Evropske unije.

² Statut ESCB in ECB je protokol, priložen Pogodbi.

³ Člen 27(2) določa: "Določbe člena 248 te pogodbe se uporabljajo samo za preverjanje učinkovitosti upravljanja ECB". Institucionalne določbe, ki se nanašajo na Evropsko centralno banko, so zajete v členih 112–115 Pogodbe ES, zdaj členih 283, 294, 134 in 135 Pogodbe o delovanju Evropske unije.

⁴ ECB je razdeljena na 17 poslovnih področij, ki odražajo širino funkcij ECB. Vsako poslovno področje razen svetovalca Izvršilnega odbora in predstavništva ECB v Washingtonu vodi višji vodja organizacijske enote (generalni direktor ali direktor), ki je odgovoren članu Izvršilnega odbora.

(ii) dejavnosti v zvezi z bankovci, ki zajemajo zlasti razvoj in raziskave bankovcev.

4. Odhodki ECB za informacijske projekte⁵ so leta 2007 znašali približno 20 milijonov EUR od skupnega zneska 31 milijonov EUR, ki ga je ECB porabila za vse projektne dejavnosti.

OBSEG REVIZIJE IN REVIZIJSKI PRISTOP

5. Glavni cilj revizije, ki jo je izvedlo Sodišče, je bil oceniti upravljanje informacijskih projektov s strani ECB prek obravnavanja naslednjih dveh revizijskih vprašanj:

- Ali je imela ECB za upravljanje svojih informacijskih projektov vzpostavljen primeren okvir za vodenje?
- Ali se je okvir za vodenje, vzpostavljen za upravljanje informacijskih projektov, uporabljal, kot je bilo načrtovano?

6. Revizija je zajemala oceno pravil in postopkov ECB, ki se uporabljajo za različne faze upravljanja informacijskih projektov, ter pregled njihove uporabe.

7. Sodišče je pri oceni, ali je ECB vzpostavila primeren okvir za vodenje, upoštevalo vse glavne dokumente in postopke, ki se nanašajo na upravljanje informacijskih projektov. Glavni dokument, ki se uporablja pri upravljanju projektov, je *Project Organisation and Control Procedures (POCP)*⁶. Pri ocenjevanju primernosti okvira za vodenje informatike se je upoštevalo tudi mednarodno priznane standarde in najboljšo prakso, kot sta dokumenta *Project*

⁵ To so projekti ECB, ki zajemajo informacijska sredstva in za katere upravljanje projektov izvajata tako zadevno poslovno področje kot Generalni direktorat za informacijske sisteme.

⁶ POCP je bil nazadnje posodobljen leta 2006.

Management Body of Knowledge (PMBOK⁷), ki ga je izdal Project Management Institute (PMI), in Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), ki ga je izdal IT Governance Institute.

8. Za oceno, ali so se pravila in postopki na projektni ravni uporabljali, kot je bilo predvideno, je bilo podrobno revidiranih šest informacijskih projektov. Revizija izbranih projektov je temeljila na pogovorih z vodji projektov, projektnimi ekipami in končnimi uporabniki ter na pregledu relevantne projektne dokumentacije.

9. Podlaga vzorca je bila proračunska vrstica ECB "veliki projekti ECB". Ta je za proračunsko leto 2007 vsebovala 16 velikih projektov, od katerih jih je bilo 14 povezanih z informatiko. Izbira je temeljila na naslednjih merilih: i) vrsta projekta, ii) njegov proračun in iii) stopnja dokončnosti. V **Prilogi** je kratek opis vsakega projekta z informacijami o njegovem trajanju in stroških.

OPAŽANJA

Ali je imela ECB za upravljanje svojih informacijskih projektov vzpostavljen primeren okvir za vodenje?

10. Sodišče je pri revidiranju okvira za vodenje informacijskih projektov preučilo, ali je ECB:

- imela večletno informacijsko strategijo, ki je bila usklajena z njenimi splošnimi organizacijskimi namerami in cilji;
- dejansko na letni osnovi načrtovala svoje dejavnosti, povezane z informacijskimi projekti;
- pri izbiri informacijskih projektov, ki bodo izvedeni, uporabljala trdna merila ter

⁷ PMBOK določa standarde in smernice, ki so splošno priznani kot najboljša praksa in jih ECB uporablja tudi kot standard za svoje postopke upravljanja projektov.

- vzpostavila primerne postopke za upravljanje svojih informacijskih projektov.

Ali je imela ECB večletno informacijsko strategijo, ki je bila usklajena z njenimi splošnimi organizacijskimi namerami in cilji?

11. Zaradi uspešne rabe virov je treba vzpostaviti večletno informacijsko strategijo, ki je usklajena s splošnimi organizacijskimi namerami in cilji. Ta strategija bi morala biti izoblikovana tako, da nudi smernice za načrtovanje in izvajanje informacijskih dejavnosti v več letih, kar omogoči, da se določi primerna raven odhodkov za informatiko in da se ti usmerijo tja, kjer so najpotrebnejši. Strategija bi morala temeljiti na globalni oceni informacijskih potreb, ki vodi do tega, da se odločitve o prednostnem razvrščanju področij posredovanja sprejmejo na podlagi vseh informacij.

12. Sodišče je ugotovilo, da ECB ni vzpostavila večletne informacijske strategije, v kateri bi opredelila in predstavila svoje strateške namere in srednjeročne cilje za informatiko. Prav tako ni bilo formalizirane globalne ocene potreb, opravljene zaradi srednjeročnega prednostnega razvrščanja področij posredovanja. Ne glede na zgoraj navedeno se tako pismo predsednika kot "okvirni strateški/operativni dokumenti" poslovnih področij uporabljajo kot osnova za določanje novih informacijskih projektov, ki so nato prednostno razvrščeni v letni posodobitvi portfelja projektov (glej odstavke 19–21).

13. Generalni direktorat za informacijske sisteme (DG-IS) in Generalni direktorat za kadrovske službe, proračun in organizacijo (DG-H) sta leta 2008 v tesnem sodelovanju z drugimi poslovnimi področji ECB začela strateški pregled informacijskih dejavnosti ECB. Ta pregled v času revizije, ki jo je opravilo Sodišče, še ni bil končan (prvo četrtletje leta 2009). V prvi fazi pregleda naj bi se podrobno preučilo namere in cilje poslovnih področij ter ugotovilo, kakšne strateške poslovne potrebe po novih informacijskih sistemih, projektih in storitvah imajo v naslednjih petih letih (2009–2013). Ta faza je bila končana

decembra 2008. Po pričakovanjih bo to privedlo do izoblikovanja informacijske strategije za vse funkcije DG-IS (vključno z informacijskimi projekti).

Ali je ECB svoje dejavnosti, povezane z informacijskimi projekti, načrtovala na letni osnovi?

14. Letni cikel načrtovanja informacijskih projektov zahteva določitev letnih ciljev, opredelitev ukrepov, ki jih je treba izvesti za doseganje teh ciljev, in določitev ključnih kazalnikov uspešnosti za merjenje uspešnosti.

15. DG-IS je leta 2007 pripravil "okvirni strateški/operativni dokument za leto 2007", v katerem so bili navedeni številni širši cilji. Nekateri od teh ciljev so se nanašali na upravljanje informacijskih projektov⁸. Vendar ti širši cilji niso bili preneseni v specifične cilje in ukrepe, prav tako pa niso bili določeni pričakovani rezultati.

16. DG-IS je leta 2008 pripravil dva dokumenta načrtovanja: bolj splošen "okvirni strateški/operativni dokument za leto 2008" in "program dela za leto 2008". Okvirni strateški/operativni dokument za leto 2008 je vseboval oddelek s povzetkom glavnih izzivov, s katerimi se je DG-IS soočal leta 2008, pregled ciljev in ključne kazalnike uspešnosti za leto 2008. Nekateri od teh ciljev so se nanašali na upravljanje informacijskih projektov⁹. Doseganje teh ciljev naj bi se merilo s posebnimi količinsko opredeljivimi ključnimi kazalniki uspešnosti, za katere so bile za drugo in zadnje četrletje leta 2008 določene ciljne vrednosti.

17. V programu dela za leto 2008 je bilo navedenih več podrobnosti, saj so bili v njem opredeljeni pričakovani ukrepi, ki naj bi bili izvedeni za doseganje vsakega cilja. To predstavlja izboljšanje v primerjavi s stanjem leta 2007 in je

⁸ Na primer: boljša usklajenost osnovnih dejavnosti in informatike ter prehod s projektne pristopa na programski pristop.

⁹ Na primer: sprejeti najboljše prakse za izvedbo projektov in upravljavski postopek ter izvesti informacijske projekte v skladu z dogovorjenimi stroški, časom in kakovostjo, vključno s prijaznostjo do uporabnika.

pozitivna sprememba, ki izboljšuje kakovost postopka načrtovanja. Vendar je bilo ugotovljeno, da je program dela za leto 2008 vseboval bistveno več ciljev kot prej omenjeni okvirni strateški/operativni dokument za leto 2008. Program dela ni bil sestavljen tako, da bi bile v njem razvite in zagotovljene podrobnosti o tem, kako je mogoče doseči cilje, izbrane v "okvirnem strateškem/operativnem dokumentu", in določeni novi cilji.

18. Nazadnje, noben od dokumentov načrtovanja za leto 2008 ni dovolj podroben, da bi ga bilo mogoče uporabiti kot uspešen dokument načrtovanja. Poleg tega niso nikjer navedena finančna sredstva, potrebna za doseganje vsakega cilja in izvajanje vsakega izbranega ukrepa.

Ali je postopek izbire informacijskih projektov, ki se izvedejo, temeljil na trdnih merilih?

19. Za vsakoletno financiranje vseh možnih projektov ni na voljo dovolj sredstev. Zato je potreben postopek za izbiro najbolj prednostnih projektov, da se razpoložljiva sredstva čim bolje uporabijo.

20. Postopek prednostnega razvrščanja in izbire projektov je leta 2007 temeljil na triletnem srednjeročnem načrtu za portfelj projektov. ECB vsako leto znova oceni vse projekte (tekoče, tiste, ki so že vnešeni v projektni sistem, vendar se še niso začeli, in tiste, ki so na novo vnešeni) glede na splošne cilje ECB. Ta srednjeročni načrt se posodablja dvakrat letno, da se v njem tako upoštevajo na novo vnešeni projekti in druge spremembe. Ocena projektov temelji na predloženih okvirnih modelih izvedbe projekta in v njih predvideni porabi virov. Za prednostno razvrščanje niso bila določena jasna merila. Zato je bila izbira projektov manj objektivna, kar je povečalo tveganje, da se razpoložljiva sredstva morda ne bodo porabila na najboljši način.

21. Leta 2008 je bila uvedena izboljšana metodologija za prednostno razvrščanje projektov. Temeljila je na "konceptu treh stebrov"¹⁰. Metodologijo so sestavljale ocene po posamičnih domenah¹¹, ki so bile nato strnjene na ravni ECB. Sistem za upravljanje informacijskih projektov, ki je bil vzpostavljen leta 2008, je zagotavljal dovolj informacij za odločanje.

Ali so bili vzpostavljeni primerni postopki za upravljanje informacijskih projektov?

Postopki za upravljanje informacijskih projektov

22. ECB je sestavila dokument *Project Organisation and Control Procedures* (POCP), ki se mora upoštevati pri upravljanju vseh projektov, vključno z informacijskimi¹². V POCP je podrobno opredeljeno, kaj tvori projekt, in jasno določeno njegovo področje uporabe. V njem je določena tudi organizacijska struktura, ki jo je treba vzpostaviti za projekte, vključno z vlogo in odgovornostmi ustreznih sodelujočih subjektov.

23. Življenjski cikel projekta, kot je opredeljen v POCP, določa strukturo za uspešno kontrolo projektov, tako da je življenjski cikel projekta razdeljen v logične faze in so določene natančne točke odločanja (glej ***diagram 1***). Pri primerjavi POCP s PMBOK se je pokazalo, da je POCP v veliki meri skladen s to najboljšo prakso. Področji, na katerih bi bilo POCP mogoče izboljšati, sta

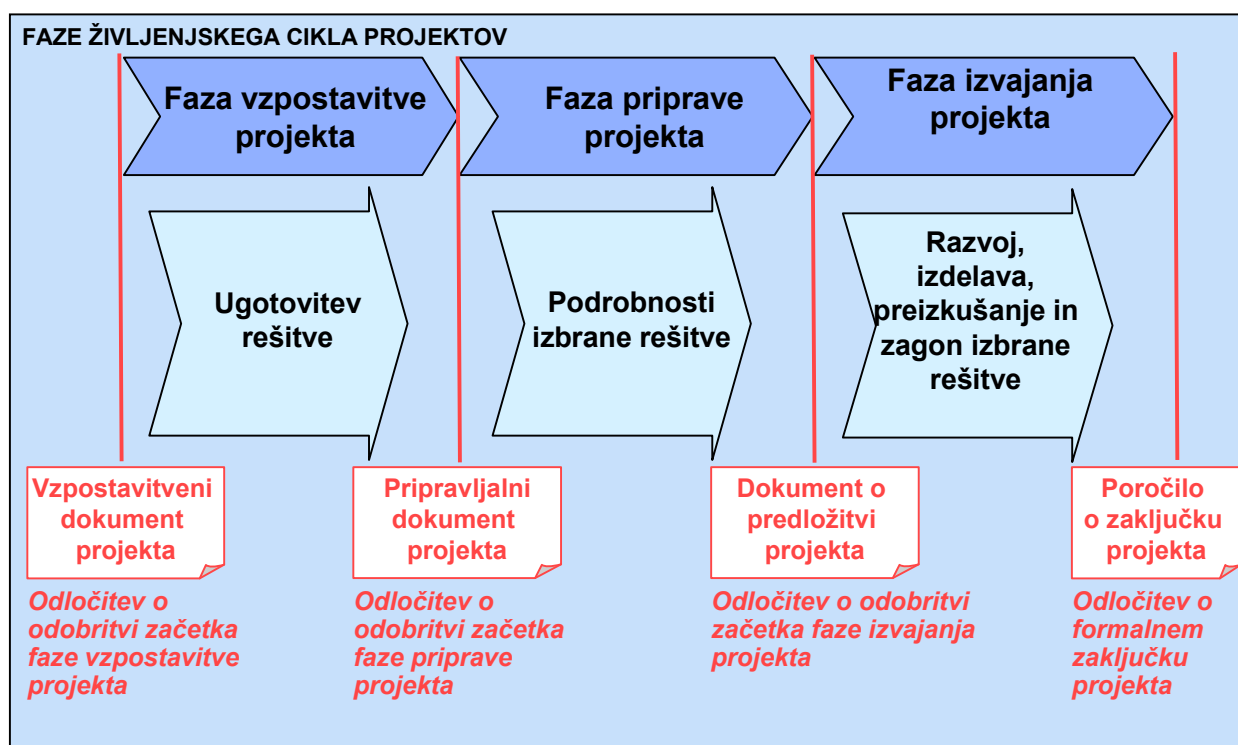
¹⁰ Prvi steber: standardizirana vprašanja (22 parametrov), drugi steber: agregatna analiza v skupinah in tretji steber: združena merila za prednostno razvrščanje na ravni ECB v namen sprejemanja končnih odločitev.

¹¹ Direktorat, ki je odgovoren za informacijske projekte, je organiziran v pet domen. Vsaka domena je odgovorna za projekte, ki jih uvedejo različna poslovna področja.

¹² V POCP niso vključene majhne naloge, projekti, ki se izvedejo znotraj enega poslovnega področja ali pa zanje niso potrebne informacijske rešitve, ali naloge v zvezi z informacijsko infrastrukturo z majhnim obsegom preizkušanja, nizko ravnijo inovacij ali nizkim organizacijskim učinkom, ki ne dodajajo nobene nove storitve. POCP je veljal za vse projekte, ki jih je Sodišče izbralo za podrobno revizijo.

analiza interesov zainteresiranih strani in naknadna ocena učinka projekta. Sedanje slabosti in njihov učinek so podrobno opisani v naslednjih odstavkih.

Diagram 1 – Faze življenjskega cikla projektov



Vir: Evropska centralna banka.

24. POCP ne zahteva formalne priprave in dokumentiranja analize interesov zainteresiranih strani. To pomeni, da projektni ekipi ni treba formalno ugotoviti zainteresiranih strani in njihovih posebnih projektnih zahtev¹³. Če niso formalno ugotovljene vse zainteresirane strani in njihove potrebe, to lahko negativno vpliva na uspeh projekta. Dodati je treba, da so se v primeru konkretnih pregledanih projektov upoštevale potrebe uporabnikov (glej odstavka 33 in 36).

¹³ V skladu z oddelkom 2.2 PMBOK je to potrebno zaradi zagotavljanja uspešnosti projekta. PMBOK nadalje določa, da ima lahko to, da se ne ugotovijo ključne zainteresirane strani, negativen vpliv na projekt. V oddelku 10.1 za načrtovanje projektnih komunikacij v PMBOK je navedeno, da sta ugotavljanje potreb zainteresiranih strani in določitev ustreznih sredstev za njihovo izpolnjevanje pomembna dejavnika za uspeh projekta.

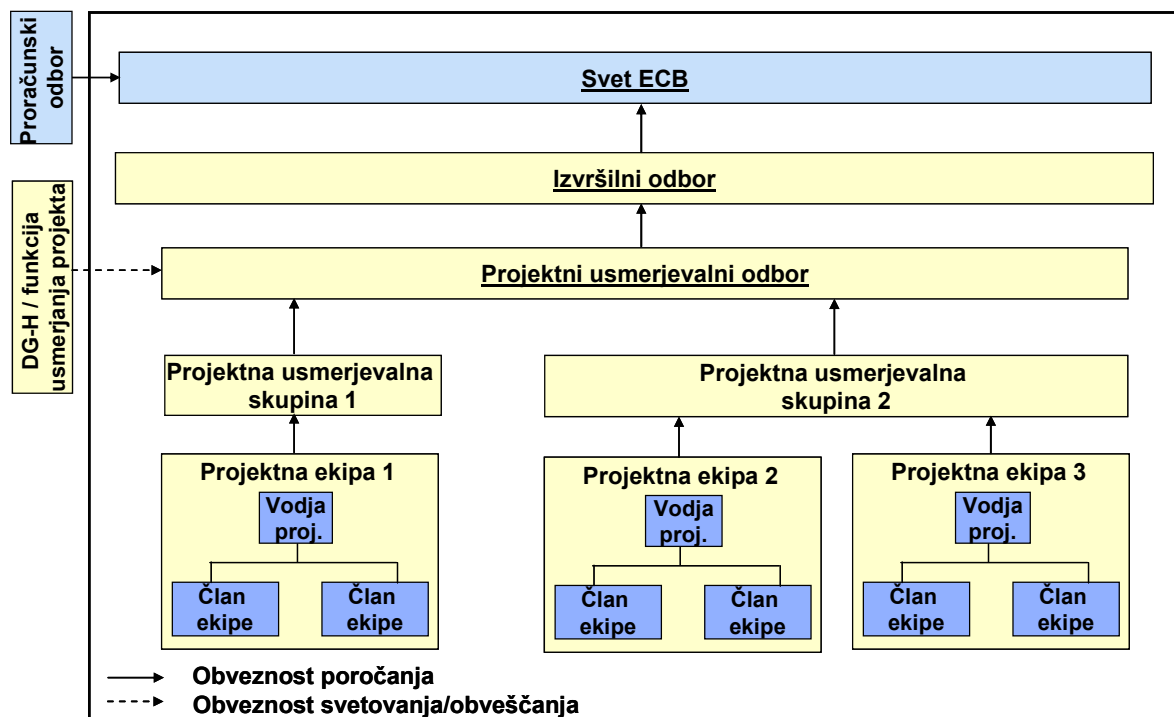
25. Predvidena ni nobena naknadna ocena rezultatov in učinka projektov, ki bi jo opravili, ko se projekt že nekaj časa izvaja. Takšna ocena bi med drugim nudila formalno presojo o doseganju pričakovanih kvalitativnih in kvantitativnih koristi, navedenih v dokumentih o odobritvi projekta, ter tako pomagala pri načrtovanju prihodnjih projektov (glej odstavek 53). Na tem področju je nedavno prišlo do pozitivnega razvoja v obliki novega modela, ki zahteva letne povratne informacije strank o informacijskih projektih. Njegov namen je ugotoviti, v kolikšni meri so končni uporabniki zadovoljni s kakovostjo zagotovljene storitve.

Porazdelitev odgovornosti in struktura odločanja

26. Zaradi zagotavljanja, da se projekte izvaja učinkovito in uspešno, je treba vzpostaviti okvir za njihovo upravljanje, ki določa jasne obveznosti poročanja in odgovornosti organov in funkcij, udeleženih v postopku.

27. V dokumentu POCP je bila določena organizacijska struktura, ki jo je treba vzpostaviti za upravljanje projektov ECB, vključno z vlogami, obveznostmi in sestavo ustreznih sodelujočih subjektov (glej **diagram 2**).

Diagram 2 – Pregled okvira ECB za upravljanje projektov



Vir: Evropska centralna banka.

28. V POCP so določene jasne obveznosti poročanja med organi in funkcijami, ki sodelujejo v postopku upravljanja projektov. Projektne usmerjevalne odbore je glavni notranji organ ECB za odločanje o prednostnem razvrščanju, načrtovanju, odobritvi in spremljanju projektov. Struktura, ki je določena v POCP, vsebuje vse potrebne funkcije in zagotavlja jasne postopke odločanja z vnaprej določenimi vlogami in odgovornostmi.

Ali se je okvir za vodenje, vzpostavljen za upravljanje informacijskih projektov, uporabljal, kot je bilo načrtovano?

29. Sodišče je pri revidiranju uporabe okvira za vodenje informacijskih projektov preučilo, ali je ECB:

- ustrezno načrtovala posamezne projekte tako, da je ocenila cilje projekta in predlagano rešitev ter upoštevala potrebne vire;

- pravilno izvedla posamezne projekte, tako da je zagotovila, da so bila sredstva na voljo pravočasno, in zadostno preizkusila končne rezultate vsakega projekta;
- spremljala izvajanje projektov, tako da je vzpostavila sisteme, ki zagotavljajo pogosta poročila, v katerih so povzeti vsi relevantni projektni podatki, ki omogočajo sprejemanje odločitev na podlagi vseh informacij, ter
- formalno ocenila končne rezultate projekta in vire, ki so bili porabljeni do konca projekta.

Ali je bilo načrtovanje posameznih projektov ustrezno?

Dokument o predložitvi projekta

30. Načrtovanje projekta je ustrezno, če se pri njem obravnava: i) splošne cilje in obseg projekta, ii) predlagano rešitev, iii) mejnike in končne rezultate projekta, iv) finančne in kadrovske vire ter v) projektno ekipo.

31. Glavni dokument načrtovanja je dokument o predložitvi projekta (glej **diagram 1**). Ta dokument je osnova za odločitev, ali naj se izbrana projektna rešitev izvede. Vsebina tega dokumenta je bila v primeru vseh šestih pregledanih projektov izčrpna in je obravnavala vsa glavna vprašanja, o katerih je treba preudariti ob odobritvi projekta.

Odobritev in izbor projektov

32. Vsi projekti so bili odobreni v skladu s postopki, predvidenimi v POCP. Projektni usmerjevalni odbor je pred vsako od treh projektnih faz¹⁴ sprejel uradno odločitev o nadaljevanju. Tri projekte¹⁵ so šteli kot "nujne" zaradi

¹⁴ Faze vzpostavitve, priprave in izvajanja projekta.

¹⁵ TCERTO, Target 2 SSP in EER.

skladnosti s standardi ESCB ali drugimi zahtevanimi standardi. Drugi¹⁶ so bili izbrani na podlagi metodologije za prednostno razvrščanje projektov. Vsi projekti so bili skladni z "okvirnim strateškim/operativnim dokumentom" DG-IS ali s splošnimi strategijami zadevnih poslovnih področij.

Zahteve uporabnikov in projektne specifikacije

33. Zahteve uporabnikov so bile v primeru treh pregledanih projektov¹⁷ ocenjene in dokumentirane v fazi načrtovanja. Drugi trije projekti so bili le razširitev obstoječega omrežja (TCERTO) ali nadgradnja obstoječe infrastrukture (EER in MAU), zato uporabniki niso bili udeleženi v fazi načrtovanja. V primeru projekta MPIDS so projektne specifikacije razvili z uporabo pristopa iterativnega preizkušanja. Tega pristopa niso uporabili na najboljši možni način, kar je povzročilo zamude, preizkusne različice pa niso bile razvite tako dobro, kot se je pričakovalo.

Ocena tveganja

34. Tveganja, da cilji projekta ne bodo doseženi, je treba ugotoviti dovolj podrobno, v fazi načrtovanja pa je treba strukturirati in temeljito oceniti njihovo verjetnost ter potencialni učinek na doseganje ciljev projekta.

35. Model vsakega od treh dokumentov načrtovanja¹⁸ vsebuje poseben oddelek o analizi tveganja. Ta oddelek je bil izpolnjen v vseh projektnih dokumentih o predložitvi projekta. Vendar ni bilo skupnega pristopa za ugotavljanje tveganj, ki so se pojavljala pri projektih, ter za oceno njihove verjetnosti in učinka. Ocena je temeljila na lastnih izkušnjah vsakega vodje projekta. Pri prvotni oceni tveganja pri MDP se je upoštevalo samo tveganja,

¹⁶ MDP, MPIDS in MAU.

¹⁷ MDP, MPIDS in Target 2 SSP.

¹⁸ Vzpostavitevni dokument projekta, pripravljalni dokument projekta in dokument o predložitvi projekta.

povezana z zunanjimi izvajalci. Med izvajanjem projekta so se pojavila tudi notranja tveganja, kot so omejitve virov. Ta vprašanja niso bila prepoznana kot tveganja, zato v fazi načrtovanja niso bili predvideni nobeni popravni ukrepi. V primeru projekta MPIDS bi bilo mogoče predvideti tudi druga tveganja, kot je zapletenost poslovnih procesov v sklopu projekta, vendar ta tveganja v dokumentu o predložitvi projekta niso bila omenjena.

Ali so bili projekti pravilno izvedeni?

Upravljanje virov in udeležba uporabnikov

36. Viri in znanje, namenjeni za izvedbo projekta, so bili pri treh pregledanih projektih¹⁹ zadostni. Drugi trije projekti so se soočali s težavo, da ni bilo pravočasno na voljo dovolj specializiranih virov. Za MDP niso bili vedno na voljo uporabniki, saj je bilo treba hkrati končati podoben projekt. To je privedlo do zamud pri izvedbi projekta. Pri projektu MPIDS ekipi ni bil dodeljen poslovni analitik, uslužbenci DG-IS pa niso bili vedno na razpolago, ko so jih potrebovali. Pridobivanje zunanjega razvijalca projekta je povzročilo trimesečno zamudo. Razvijalec se je po pridobitvi pogosto menjaval, kar je povzročilo težave pri izvedbi projekta. Projekt se je zaradi svoje zapletenosti izvajal v različnih fazah²⁰. Prenos znanja iz faze 2 v fazo 3 ni potekal po načrtih, saj večina nekdanjih glavnih članov projektne ekipe, vključno z vodjo projekta, ni sodelovala v fazi 3.

37. Pri vseh izbranih projektih se je uporabnike med izvajanjem projekta redno obveščalo. Pri večini projektov so imeli uporabniki predstavnike v projektni usmerjevalni skupini in/ali na sestankih projektne ekipe, obveščalo pa se jih je tudi prek mesečnih poročil o napredku projekta.

¹⁹ TCERTO, MAU in EER.

²⁰ Sodišče je za revizijo izbralo fazo 3.

Zunanji izvajalci

38. Pri projektu MDP je bila dovoljena izjema od pravil ECB za javna naročila, ker javnega naročila ni bilo mogoče ločiti od predhodne izbire pošiljatelja podatkov. Vendar se je zanj izkazalo, da razvoj in podpora programske opreme nista njegova osnovna dejavnost. Zaradi tega je bil sklop razvoja vzdrževalne različice dražji od predvidenega.

Preizkušanje in sprejemanje končnih rezultatov projekta med izvajanjem

39. Preizkušanje novega ali spremenjenega informacijskega končnega rezultata je del postopkov ECB, ki ga je treba izvesti pred začetkom delovanja vsakega končnega izdelka. Vseh šest projektov je bilo pred začetkom uporabe preizkušenih. Preizkuse je sestavila projektna ekipa. Vendar pri sestavljanju preizkusov niso vedno sodelovali končni uporabniki, zato potrebne izboljšave niso bile pravočasno ugotovljene.

Ali se je projekte pravilno spremljalo?

Sistemi za upravljalvske informacije in poročila o spremljanju

40. Vodje projektov bi morali imeti zadostne in zanesljive informacije za uspešno spremljanje projektov med izvajanjem, da je težave mogoče odkriti pravočasno in jih rešiti.

41. ECB za spremljanje svojih informacijskih projektov uporablja številna orodja. Čas, ki se porabi za projekte, se skupaj s finančnimi podatki ter informacijami o glavnih dosežkih in napredku projekta odraža v mesečnem poročilu o napredku projekta. Poročila o napredku projekta, ki so vsebovala dovolj informacij, so se za vseh šest projektov med njihovim izvajanjem redno pripravljala. Vendar je bilo ugotovljeno, da v primeru projekta Target 2 SSP nekatera poročila niso bila pripravljena, ker je primanjkovalo kadrovskih virov.

42. Ne glede na zgoraj navedeno se čas, ki se porabi za projekte, beleži samo za uslužbence DG-IS. Čas, ki ga porabijo uslužbenci poslovnih področij in

nacionalnih centralnih bank, se samo oceni. Poleg tega se nadure običajno ne beležijo dosledno ali pa se sploh ne beležijo. Zato spremljanje ne temelji na celovitih in točnih podatkih o času.

Ali je bila ob končanju projektov izvedena njihova formalna ocena?

43. Ob zaključku projekta je treba izvesti formalno oceno doseganja ciljev projekta in porabljenih virov. V POCP je določeno, da se sestavi poročilo o zaključku projekta, ko so uspešno pripravljene vsi končni rezultati izvedbene faze ter so zadevna poslovna področja, lastnik sistema in oddelek za delovanje v DG-IS sprejeli končni izdelek projekta. Poročilo o zaključku projekta tako služi kot dokument, s katerim se odobri formalni konec projekta.

44. Ta dokument je izčrpen, saj obravnava vsa glavna vprašanja, o katerih je treba preudariti ob zaključku projekta. Glavni oddelki tega dokumenta so:

- (i) ocena doseganja odobrenega obsega in ciljev projekta;
- (ii) ocena uporabe kadrovskih in finančnih virov;
- (iii) ocena kvantitativnih in kvalitativnih koristi ter
- (iv) poročilo o pridobljenem znanju.

45. Poročilo o zaključku projekta je bilo za pet od šestih pregledanih projektov do 15. aprila 2009 izdano in odobreno (glej ***Prilogo***). Načeloma je v POCP določeno, da je treba projekt končati v treh mesecih po sprejetju končnih rezultatov projekta. V primeru projekta Target 2 SSP so se dejavnosti začele maja 2008, projekt pa se je končal 15. aprila 2009. Do tega je prišlo, ker se DG-IS in lastnik sistema nista mogla sporazumeti o vsebini sporazuma o zagotavljanju storitev. Na sestanku projektne usmerjevalne skupine oktobra 2007 je bilo omenjeno, da mora biti sporazum o zagotavljanju storitev sklenjen pred začetkom delovanja projekta Target 2 SSP, ker se mora to začeti hitro, saj sta jasna predstavitev pričakovanj/storitev in komunikacija med

oddelkom za delovanje in različnimi uporabniki ključnega pomena. Podobno projekt MPIDS ni bil končan zaradi znatne zamude pri podpisu sporazuma o zagotavljanju storitev.

Ocena doseganja odobrenega obsega in ciljev projekta

46. Ob zaključku projekta je treba izvesti oceno dejanskih rezultatov projekta v primerjavi z njegovim odobrenim obsegom in cilji. Pri oceni je treba upoštevati glavne mejnike in končne rezultate projekta ter utemeljiti vsa pomembna odstopanja.

47. Sodišče je pregledalo ocene, izvedene za vsakega od štirih projektov, za katere je bilo do konca marca 2009 odobreno poročilo o zaključku projekta. V opravljenih ocenah se je prvotni načrt v dokumentu o predložitvi projekta primerjalo z dosežki. V ccenah so bili obravnavani vsi načrtovani mejniki in končni rezultati ter zagotovljena pojasnila o vseh glavnih odstopanjih. Vendar je bilo ugotovljeno, da sta dva projekta²¹ v primerjavi s prvotnim načrtom zamujala (glej ***Prilogo***). Glavna navedena razloga za zamudo sta bila:

- (i) povečanje obsega dela in
- (ii) nerazpoložljivost kadrovskih virov.

48. Čeprav je bila tehnična infrastruktura za projekt MAU očitno na voljo in se je uporabljala veliko prej, kot je bilo navedeno v poročilu o zaključku projekta, je pri formalnem sprejemu in izročitvi nastala šestmesečna zamuda.

Ocena uporabe kadrovskih in finančnih virov

49. V poročilu o zaključku projekta je predpisana izvedba primerjave med načrtovanimi in dejanskimi kadrovskimi in finančnimi viri. Takšna primerjava je bila zajeta v poročila o zaključku vseh štirih projektov, v katerih so bila zagotovljena tudi pojasnila za najpomembnejše razlike.

50. Dejanski kadrovski in finančni viri, porabljeni za vsakega od štirih projektov, so bili manjši, kot je bilo predvideno v proračunu. Dejanski odhodki so bili od 3 % do 23 % nižji od odhodkov, predvidenih v proračunu (glej **Prilogo**). Za to premajhno porabo so bili pri posameznih projektih navedeni številni razlogi.

51. Na prenizko porabo proračuna pri projektih je opozoril tudi proračunski odbor ECB v svojem poročilu o vrednotenju poročila, ki ga je ECB ob koncu leta izdala za spremljanje proračuna v letu 2008. V poročilu je bilo omenjeno, da je odbor ugotovil za 18 milijonov EUR (28,8 %) prenizko porabo. Odbor je menil, da so to zakrivile predvsem zamude pri nekaterih projektih ter da je načrtovanje in vodenje projektov mogoče izboljšati. Sodišče je ugotovilo, da zamude pri izvajanju projektov obstajajo (glej **Prilogo**) in res vplivajo na izvrševanje proračuna. Ampak glede na to, da so bila sredstva v prvotnih načrtih višja od potreb, prvotni proračuni niso bili sestavljeni tako natančno, kot bi bilo treba. Zaradi tega pride do dodelitve proračunskih sredstev, ki tako niso na voljo za zrelejše projekte.

Ocena kvalitativnih in kvantitativnih koristi

52. Ob zaključku projekta se opravi ocena kvalitativnih in kvantitativnih koristi, ki jih je treba doseči v času delovanja končnega izdelka. Treba je pojasniti odstopanja od informacij, ki so bile zagotovljene v dokumentu o predložitvi projekta in torej uporabljene pri postopku prednostnega razvrščanja in izbire projektov.

53. V primeru vseh štirih projektov je bilo v poročilu o zaključku projekta navedeno, da so koristi iz dokumenta o predložitvi projekta ostale tehtne ali bile dosežene. Toda številne od teh koristi je mogoče pravilno oceniti šele po določenem obdobju delovanja (glej odstavek 25).

²¹ MDP in TCERTO.

54. Pri projektu MDP so šli dlje od preproste potrditve prvotne ocene, ki je bila zajeta v dokument o predložitvi projekta. Izvedli so drugo oceno z uporabo drugačne metodologije. V njej so ocenili koristi končnega izdelka glede na štiri vidike, predstavljene v uravnoteženi preglednici, ki je zajemala pozitivne in negativne kazalnike. Z njo so torej skušali zagotoviti pošteno oceno izida projekta. Ta pobuda je bila pozitivna in bi jo bilo mogoče šteti kot dobro prakso pri drugih projektih v prihodnosti. Izvlečki iz te ocene so v okviru 1:

Okvir 1 – Ocena kvalitativnih in kvantitativnih koristi projekta MDP ob njegovem zaključku (izvlečki)

- Finance: (pozitivno) projekt je bil izveden v okviru proračuna; (negativno) stroški svetovalnih storitev, izplačanih za pripravo rešitve, so po ocenah višji od tržnih cen.
- Inovacije: (pozitivno) projekt je prispeval k razvoju sistema za spremljanje, ki podpira sporazum o zagotavljanju storitev; (negativno) v okviru projekta je bila uvedena nova podatkovna zbirka za to organizacijo, ki pa je bila dokaj zapletena za uporabo in ni bila tako prilagodljiva kot tista orodja, ki so že bila v uporabi.
- Organizacija: (pozitivno) projekt je prispeval k vzpostavitvi politik o uporabi tržnih podatkov.
- Uporabniki: (pozitivno) projekt je omogočil integracijo podatkov Bloomberg; (negativno) uporabnost rešitve je bila po ocenah nižja od pričakovane.

Poročilo o pridobljenem znanju.

55. V POCP je določeno, da je treba poročilo o pridobljenem znanju sestaviti kot prilogo k poročilu o zaključku projekta. S tem se želi zagotoviti, da so izkušnje, pridobljene z izvajanjem določenega projekta, na voljo celotni organizaciji, da se tako izboljša upravljanje prihodnjih projektov.

56. Čeprav je bilo poročilo o pridobljenem znanju zagotovljeno v vseh štirih poročilih o zaključku projekta, je standard vsebine nihal. V primeru EER so zadeve, omenjene kot pridobljeno znanje, dajale vtis, da so bile zajete zato, da se pokaže, da so že bile uspešno urejene, ne pa zaradi tega, kako bi jih bilo mogoče bolje obravnavati v prihodnosti. Pri projektu MAU je bilo zagotovljenih preveč podrobnosti, kar je zameglilo sporočilo o pridobljenem znanju za prihodnje projekte.

57. Tako pri projektu MDP kot pri projektu TCERTO so bila opredeljena vprašanja, ki bodo v prihodnosti dejansko relevantna za postopke ECB za upravljanje projektov. Izvlečki iz vprašanj, omenjenih v poročilu MDP, so v okviru 2:

Okvir 2 – Pridobljeno znanje v poročilu MDP o zaključku projekta (izvlečki)

- Poudariti pomembnost faze priprave, zlasti pri opredelitvi zahtev uporabnikov. Predlaga se, da se v prihodnje končnemu uporabniku da še več pooblastil pri odločanju o izbiri rešitve.
- Poudariti pomembnost udeležbe in odgovornosti uporabnika: brez jasne odgovornosti se uporabnik morda ne zaveda povsem, kako pomembna je njegova udeležba pri snovanju in preizkušanju rešitve.
- Poudariti pomembnost preizkušanja končnih rezultatov iz vsake faze.
- Načrtovati vire glede na prednostno razvrstitev projektov: projektu je zaradi sovpadanja z drugim končnim rezultatom za isto poslovno področje v vsaki preizkusni fazi primanjkovalo virov.
- Upoštevati projektni portal kot uspešno orodje za izmenjavo znanja: osrednji in do uporabnikov prijazen dostop do vseh projektnih informacij je bil zelo koristen.

58. In nazadnje, čeprav je pridobljeno znanje prek dostopa do poročila o zaključku projekta na voljo drugim vodjem projektov, vprašanja, ki so po

ocenah zanimiva za celotno organizacijo in bi morda lahko izboljšala izmenjavo izkušenj med vodji projektov, niso bila ugotovljena in se jih ni dejavno razširjalo.

ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Ali je imela ECB za upravljanje svojih informacijskih projektov vzpostavljen primeren okvir za vodenje?

59. ECB je vzpostavila okvir za vodenje upravljanja svojih informacijskih projektov, vendar obstaja nekaj možnosti za izboljšave.

60. ECB ni vzpostavila večletne informacijske strategije, v kateri bi formalno določila svoje strateške namere in srednjeročne cilje. Leta 2008 je začela strateški pregled svojih informacijskih dejavnosti. Ta bo po pričakovanjih privedel do oblikovanja informacijske strategije.

61. Za razliko od informacijskih projektov ECB, pri katerih so bili finančni viri ocenjeni, Generalni direktorat za informacijske sisteme v svojih dokumentih za letno načrtovanje ni zagotovil nobenih podrobnosti o finančnih virih, potrebnih za doseganje njegovih ciljev in izvedbo izbranih ukrepov.

62. ECB je leta 2008 izboljšala svoj postopek izbire projektov, tako da je zagotovila dovolj informacij, na podlagi katerih so se sprejemale odločitve.

63. Postopki ECB za upravljanje informacijskih projektov so v veliki meri skladni z najboljšo prakso. Ugotovljene so bile slabosti na področjih analize interesov zainteresiranih strani in naknadne ocene učinka projekta.

Priporočila (prvo revizijsko vprašanje)

1. ECB bi morala formalno vzpostaviti večletno informacijsko strategijo, ki bi jo morala uporabljati kot uspešno orodje za upravljanje svojih informacijskih dejavnosti.
2. ECB bi morala nadalje izboljšati svoje letno načrtovanje informatike s pripravo izčrpnega dokumenta, v katerem bi bili navedeni cilji in opredeljeni

kazalniki uspešnosti za merjenje njihovega doseganja. Cilje bi bilo treba razčleniti na specifične dejavnosti in navesti finančne vire, potrebne za njihovo doseganje.

3. ECB bi morala v svoje postopke za upravljanje projektov zajeti področji analize interesov zainteresiranih strani in naknadne ocene učinka projekta.

Ali se je okvir za vodenje, vzpostavljen za upravljanje informacijskih projektov, uporabljal, kot je bilo načrtovano?

64. ECB je okvir za vodenje, vzpostavljen za upravljanje informacijskih projektov, na splošno uporabljala, kot je bilo načrtovano. Vsi revidirani projekti so bili v fazi načrtovanja primerno odobreni s potrditvijo dokumenta o predložitvi projekta. Vendar so bile ugotovljene slabosti na področju ocene tveganja pri projektih, ki zadevajo pomanjkanje podrobnosti v oceni in neobstoj skupnega pristopa k vrednotenju. Poleg tega proračuni v prvotnih načrtih niso bili določeni tako natančno, kot bi lahko bili.

65. Sodišče je ugotovilo, da so imeli trije projekti med izvajanjem težave s pomanjkanjem specializiranih virov, zaradi česar so nastale zamude.

66. ECB je za spremljanje svojih informacijskih projektov na splošno vzpostavila primerna orodja in sisteme za upravljavske informacije. Vendar se uporabo kadrovskega virov pri informacijskih projektih spremlja le delno.

67. V fazi končanja projekta se v poročilu o zaključku projekta izvede formalna ocena, v kateri so vsa glavna vprašanja, ki jih je treba obravnavati na tej točki. Vendar se je samo eden od šestih projektov končal v roku, načrtovanem v dokumentu o predložitvi projekta.

68. Sodišče priporoča naslednje:

Priporočila (drugo revizijsko vprašanje)

4. Načrtovanje virov bi bilo treba izboljšati, da se zagotovita pravočasna razpoložljivost specializiranih virov, ki so potrebni med izvajanjem izbranih dejavnosti/projektov, in natančnejše načrtovanje proračunov.
5. Usklajevanje med DG-IS in poslovnimi področji bi bilo treba nadalje izboljšati, da se dogovor o sporazumu za zagotavljanje storitev doseže hitreje.
6. V poročilu o pridobljenem znanju bi bilo treba ugotoviti možnosti izboljšav pri prihodnjih projektih in jih dejavno posredovati vsem vodjem projektov.

To poročilo je sprejelo Računsko sodišče v Luxembourgju na svojem zasedanju dne 10. decembra 2009.

Za Računsko sodišče

Vítor Manuel da Silva Caldeira
Predsednik

Pregled projektov, ki jih je preučilo Evropsko računsko sodišče

Projekt	Trajanje projekta					Stroški projekta (v EUR)			
	Datum začetka izvajanja	Načrtovani datum dobave	Načrtovani datum konca projekta	Dejanski datum dobave	Dejanski datum konca projekta	Skupna sredstva, predvidena v proračunu	Skupna dejanska sredstva	Razlika	
1) Main computer rooms area upgrade at the Eurotower building (MAU) (Posodobitev območja glavnih računalniških prostorov v stavbi Eurotower)	28/06/2007	03/03/2008	18/04/2008	04/09/2008	02/12/2008	1 406 644	1 363 336	-43 308	-3,1%
2) ECBLAN Eurotower Refresh (EER) (Posodobitev ECB-LAN Eurotower)	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) Teleconference, CoreNet, ESCB-Net enlargement to Bulgaria and Romania (TCERTO) (Razširitev telekonferenčne povezave, omrežij CoreNet in ESCB-Net na Bolgarijo in Romunijo)	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) Monetary Policy Implementation Decision support System Phase 3 (MPIDS) (Podporni sistem za sklep o izvajanju monetarne politike, faza 3)	01/03/2007	20/11/2007	29/02/2008	zagotovi ECB	zagotovi ECB	790 192	zagotovi ECB	-	-
5) Market data Provision (MDP) (Zagotavljanje tržnih podatkov)	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) ECB Integration with the Target 2 Single Shared Platform (Target 2 SSP) (Vključitev ECB v enotno skupno platformo Target 2)	15/05/2006	20/05/2008	08/08/2008	18/05/2008	15/04/2009	508 387	540 339	+31 952	+6,3%

ODGOVOR EVROPSKE CENTRALNE BANKE

Evropska centralna banka (ECB) se je seznanila s poročilom Evropskega računskega sodišča za proračunsko leto 2007 ter se zahvaljuje za njegove ugotovitve in priporočila. Sprejema tudi priznanje sodišča, da: (i) ECB je vzpostavila okvir vodenja za informacijske projekte, (ii) postopki ECB pri upravljanju z informacijskimi projekti večinoma so skladni z načeli dobre prakse, in (iii) ECB na področju informacijskih projektov nasploh je spoštovala sprejeti okvir vodenja, kot je predvideno.

ECB se je seznanila z ugotovitvami in priporočili, ki jih je predlagalo sodišče. V nadaljevanju so predstavljeni odgovori ECB na nekatere odstavke in na vseh šest priporočil.

Odstavki 12, 13 in 60

ECB meni, da je njen večletni portfelj informacijskih projektov skladen s strateškimi cilji ECB in posameznih poslovnih področij. Za izbiro novih projektov se kot osnova uporabljajo temeljne prednostne usmeritve ECB, kot so opredeljene v pismu predsednika ECB in okvirnih strateških dokumentih posameznih poslovnih področij. Za vsak projekt je potreben opis strateškega poslovnega razloga, vključno s podrobnostmi glede usklajenosti projekta s srednjeročnimi strateškimi cilji ECB in ustreznega poslovnega področja. Informacijski projekti se zatem v redni letni posodobitvi portfelja projektov sistematično ocenijo in prednostno razvrstijo.

V zvezi z večletno informacijsko strategijo, ki ima mnogo širši obseg kot portfelj informacijskih projektov, želi ECB izpostaviti, da je julija 2008 začela izvajati strateški pregled informacijskih dejavnosti (*IS Strategic Review – ISR*). Strateške poslovne zahteve, opredeljene v prvi fazi ISR, so bile odobrene decembra 2008. Poleg tega je bil januarja 2009 odobren dokument o strateških usmeritvah informacijskih dejavnosti. Strateške usmeritve informacijskih dejavnosti in strateške poslovne zahteve so bile zatem uporabljene kot vir pri oblikovanju strateškega načrta informacijskih dejavnosti za obdobje 2009–2013. V načrtu opredeljeni strateški cilji informacijskih dejavnosti ter z njimi povezane informacijske pobude so bili odobreni maja 2009 (druga faza ISR). Strateški načrt informacijskih dejavnosti za obdobje 2009–2013 je bil odobren avgusta 2009 (v okviru tretje faze ISR).

Odstavka 18 in 61

V okvirnih strateških dokumentih so opredeljene večletne strateške usmeritve. Letni program dela je podrobnejši in se uporablja za opredelitev dejavnosti, potrebnih za doseganje strateških ciljev, vseeno pa so v njem navedene tudi operativne dejavnosti. Finančni podatki za vse projekte so navedeni v različnih dokumentih za odobritev projekta, začenši z dokumentom za registracijo projekta. Za večjo učinkovitost pri načrtovanju in nadzoru nad projektom so za vsako posamezno projektno dejavnost opredeljene še dodatne podrobnosti, ki so pomembne pri načrtovanju.

Za dejavnosti, ki niso povezane s projekti (npr. operativne informacijske dejavnosti), se finančni in kadrovski viri načrtujejo in dodelijo v postopku priprave letnega proračuna. Poleg tega se kadrovski viri, ki so dodeljeni DG/IS, v sistemu za razporejanje virov iRACT načrtujejo in dodeljujejo tako za projektne kot tudi za operativne dejavnosti.

24. odstavek

ECB se strinja, da v postopkih za organizacijo in nadzor projektov (*Project Organisation and Control Procedures* –POCP) ni zahtevan uradni dokument z »analizo interesov zainteresiranih strani«. Takšna analiza se kljub temu izvaja. Zainteresirane strani so opredeljene v začetni fazi projekta, ko se oblikuje vzpostavitveni dokument projekta (*Project Initiation Document* – PID). Glavni namen te faze je preučiti poslovni problem ali potrebo kot tudi možne rešitve, s tem pa se hkrati določijo tudi zainteresirane strani (npr. poslovna področja, ki potrebujejo rešitev) ter možni ponudniki storitev. V procesu priprave PID se imenuje projektna usmerjevalna skupina, v kateri so udeležene ali zastopane vse zainteresirane strani.

38. odstavek

ECB si je pri sprejemu odločitve, da tako za razvojno fazo projekta MDP kot tudi za izvajanje podatkovnih storitev uporabi enega samega ponudnika, očitno prizadevala čim bolj zmanjšati skupne stroške razvoja in delovanja ter z njimi povezana tveganja – in ne le del teh stroškov (tj. stroške razvoja). Z doseženimi rezultati je hkrati zagotovila najugodnejšo raven skupnih stroškov lastništva in zmanjšala projektno tveganje (tj. manjše tveganje ponudnika, saj se je izognila tveganjem, ki bi nastala z uporabo različnih ponudnikov za programsko opremo in podatkovne vrste).

ECB se strinja, da razvoj programske opreme ni osnovna dejavnost ponudnika. Razvoj programske opreme, ki ga je opravil zunanji izvajalec, je bil zato omejen na nujne funkcije, ki so bile potrebne za integracijo glavne rešitve. Poleg tega so se v času življenjskega cikla projekta izvajala intenzivnejša testiranja, da bi se zagotovila visoka kakovost zagotovljene rešitve.

1. priporočilo

ECB meni, da za upravljanje informacijskih projektov je uporabljala ustrezen okvir vodenja, vključno z določanjem večletnih strateških ciljev in usklajevanjem teh ciljev s portfeljem informacijskih projektov. ECB se strinja, da je večletna informacijska strategija – ki ne zajema le informacijskih projektov, ampak celotno informacijsko funkcijo – pomembna. To tudi pojasnjuje, zakaj je ECB oblikovala strateški načrt informacijskih dejavnosti, ki se je začel izvajati leta 2009. Strateški pregled informacijskih dejavnosti, ki se je začel julija 2008, je privedel do sprejema strateškega načrta informacijskih dejavnosti za obdobje 2009–2013. Strateški informacijski cilji in z njimi povezane informacijske pobude so bili odobreni maja 2009 (druga faza ISR), strateški načrt informacijskih dejavnosti 2009-2013 pa je bil odobren avgusta 2009 (v okviru tretje faze ISR).

2. priporočilo

V skladu z odgovori ECB na odstavka 18 in 61 v poročilu Evropskega računkega sodišča je ECB mnenja, da je sedanji okvir za vodenje informacijskih projektov, ki se uporablja za načrtovanje in spremljanje informacijskih projektov ter razporejanje virov, ustrezen. Za celotno informacijsko funkcijo, vključno z dejavnostmi, ki niso povezane s projekti, obstaja celovit dokument, ki obravnava cilje, kazalnike učinkovitosti in ukrepe; izboljšave so pri tem možne na področju krepitve povezav med posameznimi ukrepi ter z njimi povezanimi finančnimi izdatki, kjer je to ustrezno.

3., 4. in 5. priporočilo

ECB sprejema ta tri priporočila.

6. priporočilo

ECB je že začela vzpostavljati zbirko podatkov/dnevnik naučenega, ki bo na voljo vodjem projektov in članom projektnih usmerjevalnih skupin. Uporabljal ga bo tudi DG/H pri ocenjevanju projektov za projektni usmerjevalni odbor (PSC).

Izvedba priporočil

Prvo priporočilo je že bilo izvedeno. Drugo priporočilo je bilo večinoma izvedeno v letu 2008, manjkajoči element (opisan v odgovoru zgoraj) pa bo v celoti izveden do konca leta 2010. Ostala priporočila bodo izvedena do konca leta 2010.